

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)

-----  
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
(IIA)

B.P.: 1575 Yaoundé Cameroun  
Tél. : (237) 220-71-52 Fax. : (237)220 71 51  
e-mail : [iaa@syfed.cm.refer.org](mailto:iaa@syfed.cm.refer.org)

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du :  
**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances**  
(DESS-A)

THEME

**STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE TRANSPORT  
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE DE  
LA ZONE CIMA : CAS DE AMSA ASSURANCES SENEGAL**

PRÉSENTE ET SOUTENU PAR

*Ibrahîma CISSOKHO*

SOUS LA DIRECTION DE

M. CHEIKH TIDIANE DIEYE

*Directeur Technique Adjoint*



**17<sup>ème</sup> Promotion 2004-2006**

**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES  
(CIMA)**

**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES  
(IIA)**

**B.P.: 1575 Yaoundé Cameroun  
Tél. : (237) 220-71-52 Fax. : (237)220 71 51  
e-mail : [iia@syfed.cm.refer.org](mailto:iia@syfed.cm.refer.org)**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Pour l'obtention du :  
**Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Assurances**

**(DESS-A)**

**THEME**

**STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE TRANSPORT  
D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE DE  
LA ZONE CIMA : CAS DE AMSA ASSURANCES SENEGAL**

**PRÉSENTE ET SOUTENU PAR**

*ibrahima CISSOKHO*

**SOUS LA DIRECTION DE**

**M. CHEIKH TIDIANE DIEYE**

*Directeur Technique Adjoint*

  
**AMSA**  
assurances

**17<sup>ème</sup> Promotion 2004-2006**



## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué à la mise en œuvre de ce travail particulièrement à :

- ☞ Monsieur Amadou SECK Directeur Général du Groupe Amsa Assurances Sénégal
- ☞ Madame Ndeye Coura NDAO Secrétaire Général
- ☞ Monsieur Pape CISSE Directeur Commercial
- ☞ Monsieur Cheikh Tidiane DIEYE pour l'encadrement de mon stage
- ☞ L'ensemble du personnel de la Direction Technique particulièrement ceux du service transport
- ☞ l'ensemble du personnel du groupe AMSA.
- ☞ La Direction Générale de l'IIA, son personnel sans oublier le corps professoral .
- ☞ Monsieur Jérôme YEATMAN consultant international et professeur à l'IIA, qui par sa relecture a considérablement amélioré la qualité de ce mémoire
- ☞ Et tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur aide et leur soutien pour la réalisation de ce modeste travail.

Mes sincères remerciements également à la Direction des Assurances du Sénégal.

## **DEDICACES**

Je dédie ce travail :

A mon défunt père et ma mère qui ont fait tant de sacrifices pour mes études.

A mes frères et sœurs pour leur soutien indéfectible.

A mes parents, amis qui ont toujours été à mes côtés.

A tous les Etudiants de la 17<sup>ème</sup> promotion du Cycle supérieur de l'IIA.

A tous ceux qui en terre Camerounaise nous ont soutenus.

## ABREVIATIONS

<b>CIMA</b>	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>FSSA</b>	Fédération sénégalaise des sociétés d'Assurances
<b>FANAF</b>	Fédération des Sociétés de Droit National Africain
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement
<b>CICA</b>	Conférence Internationale de Contrôles des Assurances
<b>Pool Amco</b>	Pool des Assureurs Maritimes Corps et Navires
<b>OMC</b>	Organisation Mondial du Commerce

# **SOMMAIRE**

## **Introduction générale**

### **Chapitre Préliminaire**

Section I : les Concepts de base

Section II : la Démarche Stratégique

## **Première partie : Situation de la branche transport**

### **Chapitre I : l'Assurance Transport au Sénégal et dans le monde**

Section I : situation Internationale

Section II : Situation de branche transport dans l'espace CIMA

Section III : Cas du marché sénégalais

### **Chapitre II. : Diagnostic du portefeuille de Amsa**

Section I : Analyse de la branche par les ratios

Section II : Gestion de la Branche transport

Section III : Résultats de la branche par les ratios combinés

## **Deuxième partie : Nécessité d'une stratégie de relance**

### **Chapitre I : Menaces et opportunités sur le portefeuille**

Section I : maintien de la loi sur la domiciliation

Section II : les Problèmes de la concurrence et les règles de l'OMC

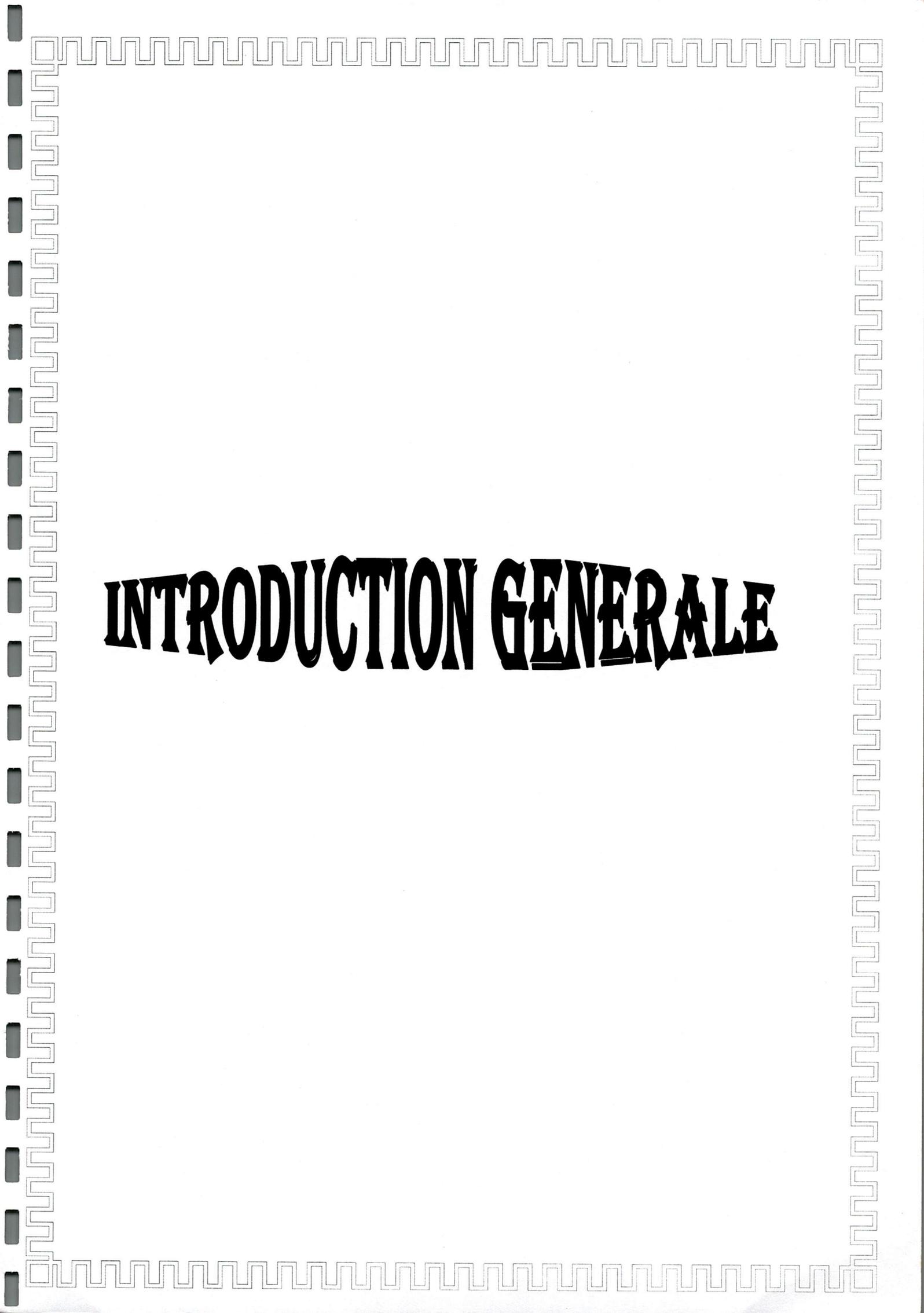
### **Chapitre II : Solutions stratégiques de croissance**

Section I : Stratégie de positionnement

Section II : Stratégie de communication et de distribution

## **Recommandations**

## **Conclusion**



# INTRODUCTION GENERALE

La période contemporaine est marquée par la rapidité de la communication aussi bien audiovisuelle que matérielle. Ainsi on note une augmentation quasi exponentielle de la demande de transport ; l'assurance maritime et transports joue un rôle éminemment important dans l'économie internationale.

*« La mondialisation de notre économie implique des déplacements de plus en plus fréquents et importants de marchandises et des outils de transport de plus en plus spécialisés. Tous ces déplacements sont exposés à des risques importants et ont besoin d'être protégés »<sup>1</sup>.*

Avec l'accroissement sans cesse du volume des échanges internationaux, dont la part du continent ne représente qu'environ un pour cent(1%) du commerce mondial ;la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) dans une résolution<sup>2</sup>,a permis l'expansion des marchés nationaux d'assurances maritimes par la domiciliation.

Donc la mise en place des textes réglementaires dans les Etats Africains francophones membre de la Conférence Internationale de Contrôles des Assurances (CICA), en particuliers dans la zone CIMA, la production au niveau de la branche ne cesse de croître.

Contrairement à cette tendance générale, la compagnie AMSA Assurances-Sénégal (*nouvelle dénomination des Assurances Générales du Sénégal depuis le Mai 2006*), qui a longtemps occupé une position de leader au sein du marché sénégalais, voit son chiffre d'affaires décliner et détient plus que la quatrième place pour cette catégorie d'assurances.

---

<sup>1</sup> Jean-Patrick MARCK : « Risques et assurances transports » l'argus éditions p125.

<sup>2</sup> Résolution de la CNUCED :3 ème session à Santiago (CHILI) 1972.

Or nous savons au Sénégal :

- ☞ la loi sur la domiciliation <sup>3</sup> est toujours en vigueur ;
- ☞ les importations et les exportations augmentent d'année en année ;
- ☞ AMSA Assurances Sénégal bénéficie de la force d'un groupe avec une puissance régionale et une ambition continentale ;
- ☞ l'environnement concurrentiel devient de plus en plus exacerbé, aggravé par la naissance de nouvelles compagnies ;
- ☞ aussi la branche transport donne presque toujours des résultats positifs...

Compte tenu de tous ces facteurs qui agissent positivement ou négativement, les dirigeants de la compagnie ont jugé nécessaire d'étudier ces problèmes en vue de proposer un plan de relance .D'où le choix de traiter le présent sujet sur les stratégies pour redynamiser le portefeuille transports.

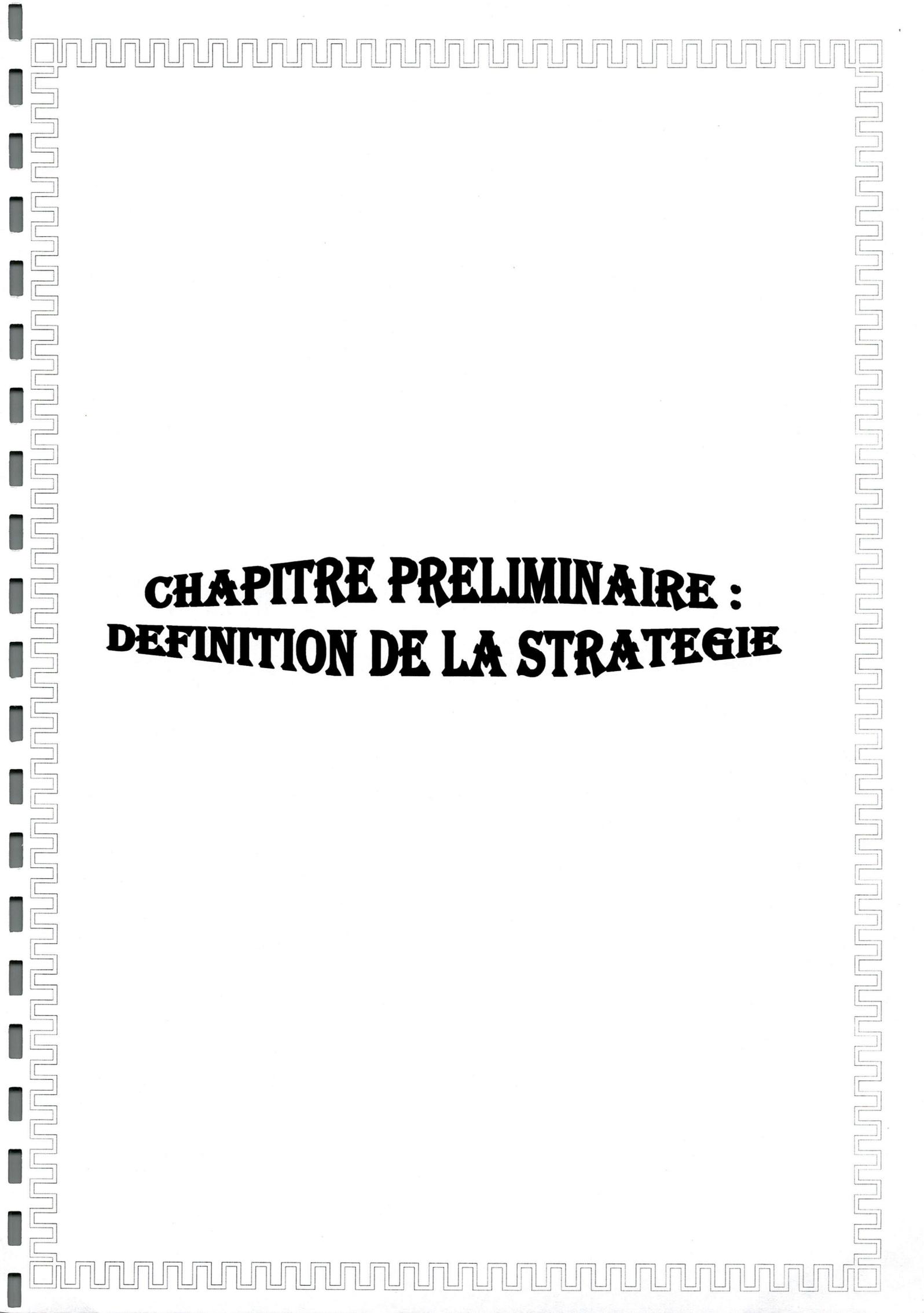
Dans ce but nous avons jugé indispensable de consacrer un chapitre préliminaire sur des notions essentielles sur la stratégie.

Notre étude sera ensuite, divisée en deux parties :

- La première sera consacrée à la situation de la branche transport autrement dit l'état des lieux ;
- La deuxième portera sur la nécessité des stratégies de relance pour le développement de la branche.

---

<sup>3</sup> LOI n° 83-47 du 18 février 1983 obligation d'assurances journal officiel du 09-04-1983



**CHAPITRE PRELIMINAIRE :**  
**DEFINITION DE LA STRATEGIE**

## **SECTION I : LES CONCEPTS DE BASE**

### **I. HISTORIQUE**

#### **A- ORIGINE DE LA STRATEGIE :**

La stratégie du grec stratos qui signifie « armée » et ageîn « conduire » ; elle a donc une origine militaire et son histoire est riche de plus de 2500 ans d'écrits et de pratiques. Elle était pratiquée dans la cité grecque par un stratège qui était un magistrat élu auquel on octroyait les pleins pouvoirs en cas de guerre.

Par ailleurs il faut distinguer les stratèges (praticiens) tel que JULES CESAR, NAPOLEON, SHAKA des stratégistes (théoriciens) qui tirent des leçons d'analyse des batailles. Durant cette période la stratégie était la matière qui étudiait la répartition des moyens et des mouvements de l'armée avant la guerre elle-même ; déjà y figure la notion de futur, d'anticipation et de long terme.

#### **B- DEFINITIONS DE LA STRATEGIE :**

Il existe plusieurs définitions du mot stratégie. Au sens étymologique la stratégie qui veut dire la « conduite des armées » est :

- L'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces (politiques, militaires, économiques, financières, morales...) d'un Etat pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix.
- Et par extension, l'élaboration d'une politique, définie en fonction des forces et faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités, dans d'autres domaines que celui de la défense notamment dans les activités économiques (stratégie commerciale, industrielle, financière etc.)

Ainsi la stratégie d'entreprise se définit comme une allocation des ressources qui engage l'entreprise dans le long terme.

Ces ressources allouées peuvent être humaines, technologiques, industrielles, commerciales ou financières. Aussi le terme engagement implique que les décisions stratégiques sont peu réversibles et doivent par conséquent être mûrement réfléchies avant d'être prises.

D'ailleurs des études ont montré que les sociétés qui changent fréquemment de stratégie ont des performances moyennes.

Pour d'autres auteurs, la stratégie signifie simplement choix :

- ☞ choix des produits ou services que la compagnie offre ;
- ☞ choix des segments du marché qu'elle cherche à servir ;
- ☞ choix des objectifs que la société souhaite poursuivre ou atteindre.

### **C- ETAPES DE L'EVOLUTION DE LA STRATEGIE :**

On distingue quatre (04) phases :

- **Les années 1960 :**

On a les transplantations des concepts militaires à l'entreprise avec l'apparition d'anciens officiers américains au niveau des grandes entreprises. D'où des correspondances entre stratégies militaires et stratégie d'entreprise Comme dit le général BIGEARD<sup>4</sup>.

***«Je suis convaincu que le monde des affaires offre des similitudes frappantes avec celui de la guerre .Aujourd'hui plus encore qu'hier les chefs d'entreprises s'inspirent des stratégies militaires gagnantes des chefs de guerre les plus prestigieux »***

---

<sup>4</sup>.le général BIGEARD a été Secrétaire d'Etat dans le premier Gouvernement Chirac, de 1975 à 1976

➤ **Les années 1970 :**

C'est la phase opérationnelle avec la mise en place par ANSOFF du concept de planification stratégique qui s'articule en trois points :

- définition des objectifs par le conseil d'administration ;
- assignation des buts stratégiques par la direction générale ;
- évaluation par les responsables opérationnels des ressources nécessaires pour atteindre ces buts.

➤ **Les années 1980**

Cette période correspond à la structuration de la stratégie en vue des mesures opérationnelles.

➤ **Les années 1990**

Avec la crise économique et les turbulences environnementales l'approche analytique de la démarche stratégique est remplacée par l'approche « ressources et compétences ». En d'autres termes on considère l'entreprise comme un espace de rencontre entre ressources et compétences, au service d'une intention stratégique.

## II. LES PROCESSUS DE DECISION

Selon l'histoire et l'âge de l'entreprise, structure de pouvoir, valeurs et attitudes des dirigeants, taille de l'organisation on a deux formes : les décisions stratégiques et la place de la stratégie dans la compagnie.

### A- LES DECISIONS STRATEGIQUES

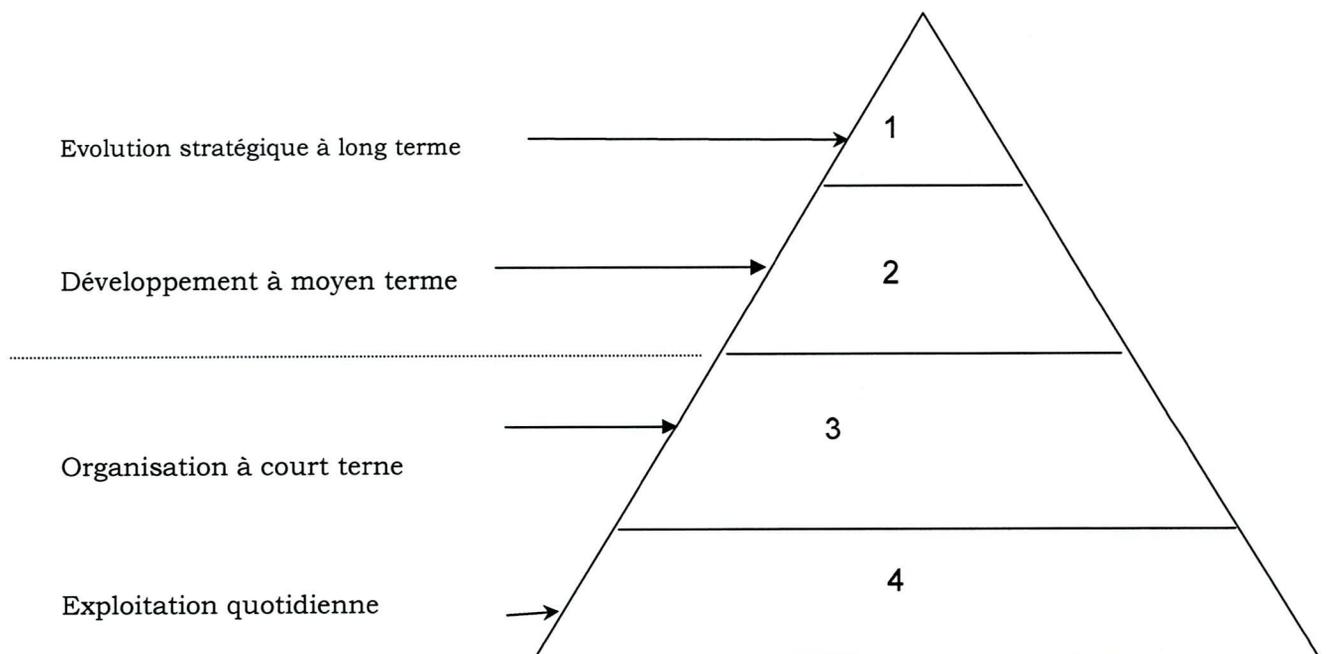
Ce sont elles qui :

- déterminent et montrent les objectifs et buts ;
- engendrent les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs ;
- définissent les domaines d'activités ;
- fixent les contributions faites par l'entreprise à ses actionnaires, employés clients et partenaires divers.

De façon rigoureuse les décisions stratégiques concernent les choix de couples produit marché, les objectifs de développement et les orientations de ce développement.

Toutefois les décisions tactiques ne sont rien d'autres que le regroupement des décisions administratives et des décisions opérationnelles.

Par cette pyramide ci-dessous nous allons mieux préciser la particularité des décisions stratégique qui hiérarchise les responsabilités :



1. niveau exploitation
2. décisions conjoncturelles
3. décisions d'investissement
4. décisions stratégiques

### **B. Place de la stratégie dans la compagnie**

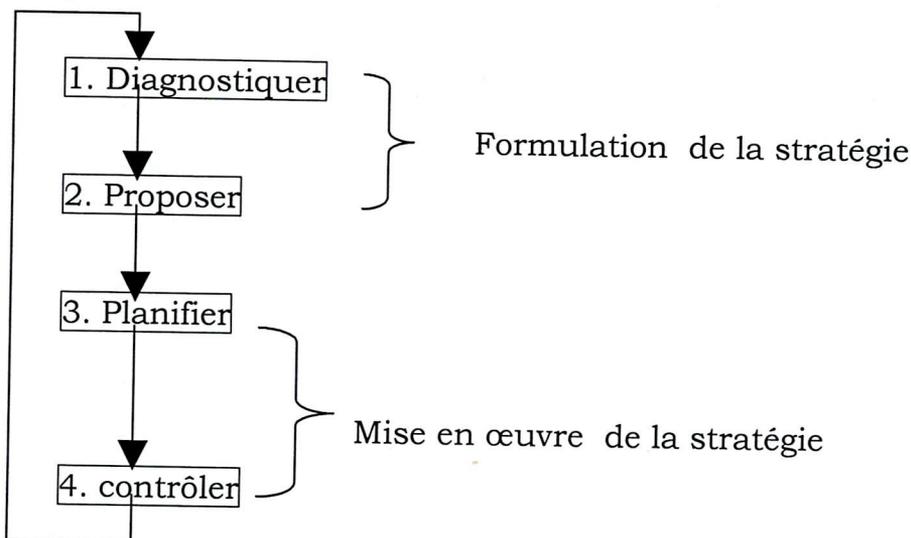
Le Groupe Amsa Assurances étant une grande entreprise d'assurance la stratégie devient une composante essentielle de sa gestion. D'où une différenciation au niveau des postes de responsabilité en fonction du schéma ci-dessus. C'est ainsi qu'il existe une structure d'encadrement se rapprochant de la hiérarchie de type militaire. Ainsi le directeur générale se consacrera le plus souvent à la réflexion stratégique en déléguant par ailleurs les responsabilités opérationnelles.

Contrairement dans une petite ou moyenne entreprise le dirigeant se préoccupe le plus souvent de son temps à régler les problèmes de gestion quotidienne en ayant peu de temps à consacrer à la réflexion stratégique.

## SECTION II : LA DEMARCHE STRATEGIQUE

Le processus de la gestion stratégique peut s'articuler en quatre phases, explicitées par le schéma ci-dessous :

### Titre du schéma : Procédure de gestion stratégique



### A/ FORMULATION DE LA STRATEGIE

Les deux premières étapes du schéma ci-dessus concernent la formulation stratégique :

#### ⇒ **La phase de diagnostic**

Elle permet de déceler et d'identifier les problèmes majeurs concernant la survie et le développement de la société. Ce diagnostic comporte deux volets : le diagnostic interne (les forces et les faiblesses), le diagnostic externe qui analyse les menaces et les opportunités

#### ⇒ **La phase de proposition**

Elle a pour but de formuler le choix qui s'impose à la compagnie. A-t-elle intérêt à se diversifier ou à recentrer son activité ? Doit-elle rechercher une domination par les tarifs ou par la différenciation de ces produits ? Peut-elle faire cavalier seul ou a-t-elle intérêt à nouer des alliances avec d'autres compagnies de la place.

## **B/LA MISE EN ŒUVRE**

Les deux étapes suivantes concernent la mise en œuvre concrète de la stratégie.

La compagnie d'assurances se situe dans un environnement en constante évolution, elle doit détecter les principales menaces et opportunités. Donc il convient de scruter en permanence cet environnement de manière à anticiper ces évolutions et à définir des stratégies permettant de faire face aux menaces ou de tirer parti des opportunités.

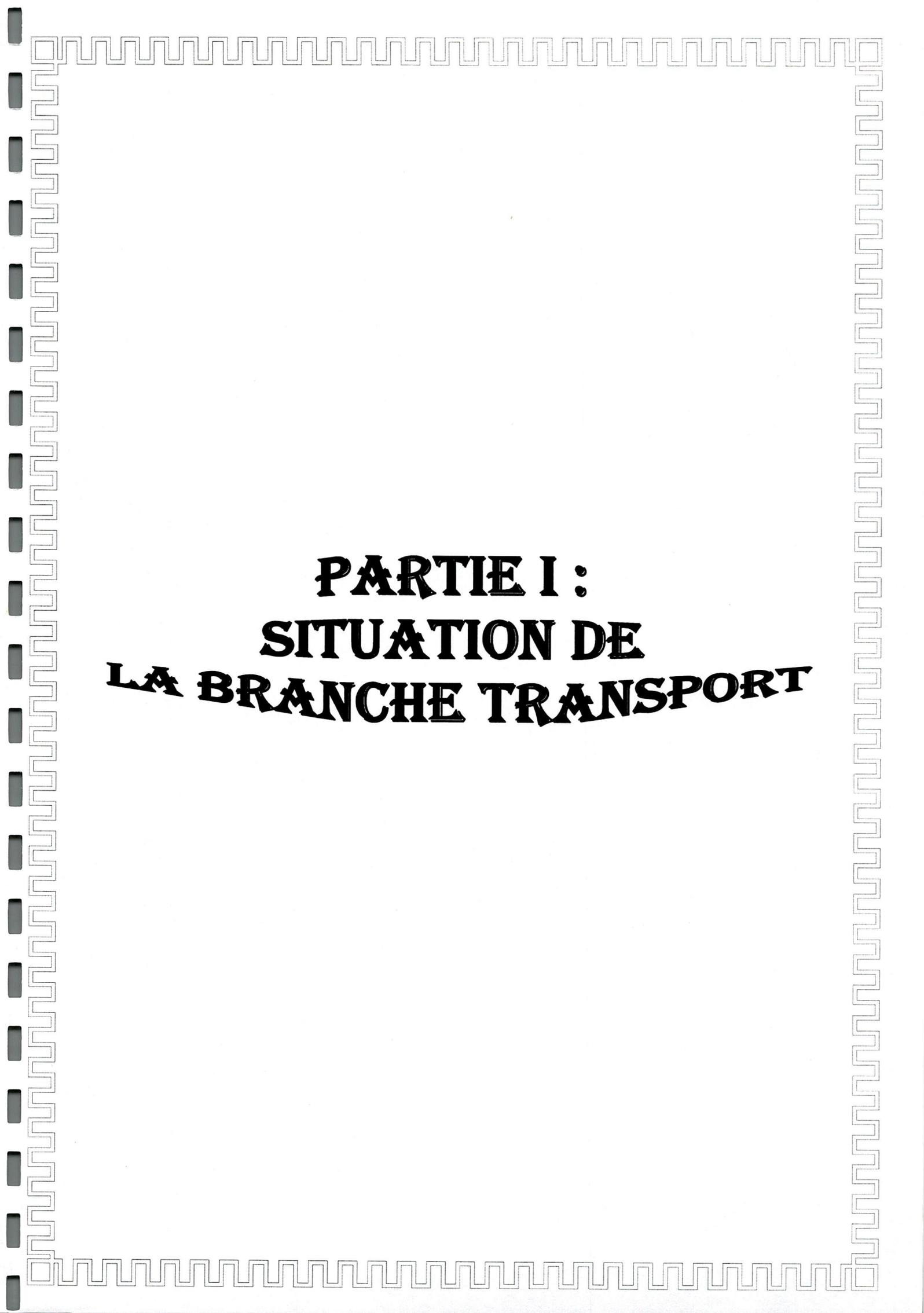
Pour la mise en œuvre de ces stratégies l'entreprise possède des forces mais présente également des faiblesses, l'ensemble définit des « *compétences distinctives* »

On devra construire sur les forces, atténuer les faiblesses et adapter les compétences distinctives aux évolutions anticipées de l'environnement.

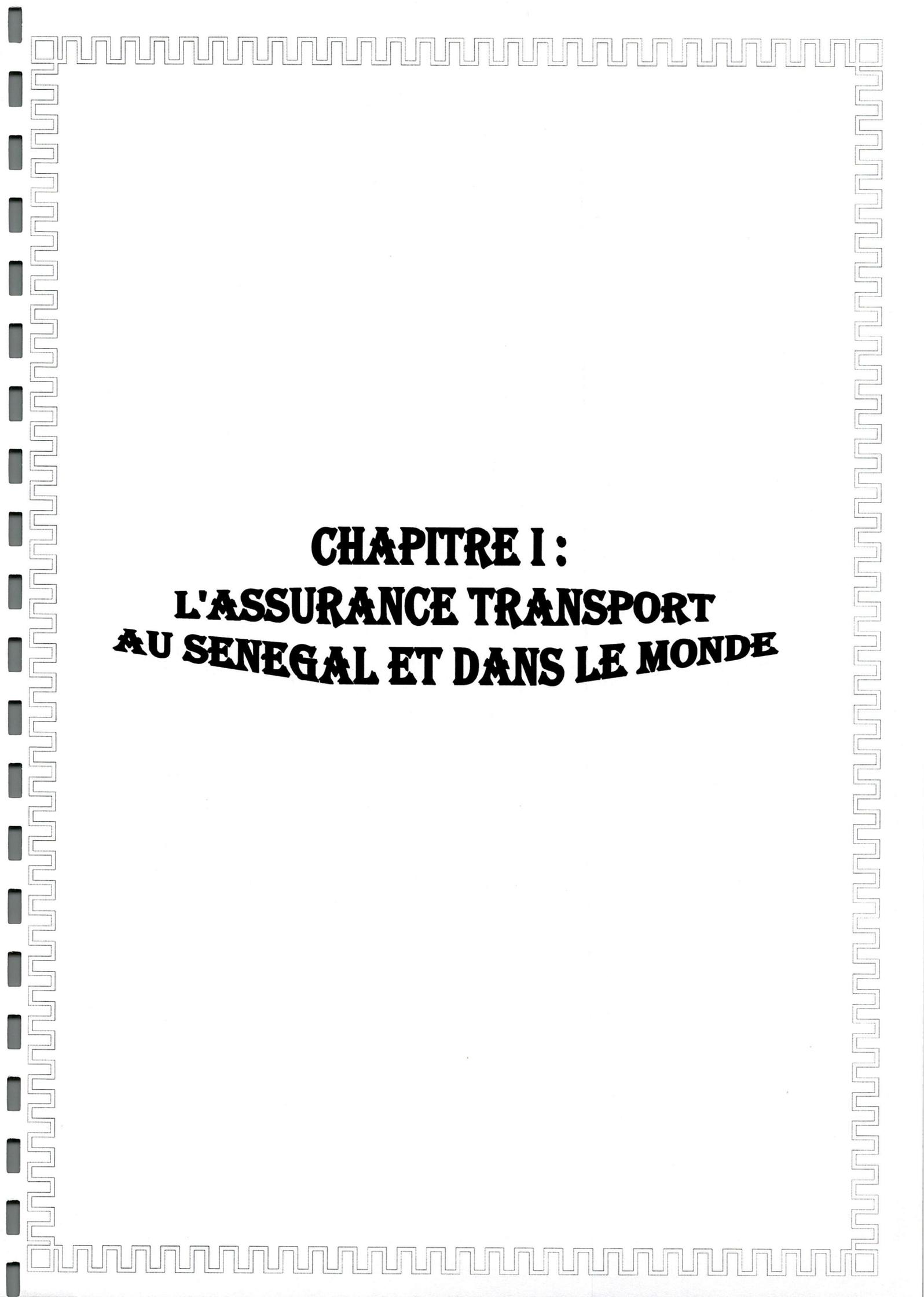
On vérifiera également si les orientations sont conformes aux valeurs des dirigeants.

Les choix stratégiques résultants de ce processus en termes de domaine d'activités (couples produit - marché), d'objectifs et de définition de moyens.

Enfin la mise en œuvre de la stratégie débouche sur une planification (plan pluriannuel) et un contrôle qui vise à vérifier la bonne réalisation des objectifs et l'identification le cas échéant, des actions correctives nécessaires.



**PARTIE I :**  
**SITUATION DE**  
**LA BRANCHE TRANSPORT**



**CHAPITRE I :**  
**L'ASSURANCE TRANSPORT**  
**AU SENEGAL ET DANS LE MONDE**

## SECTION I : SITUATION INTERNATIONALE

### I. Rôle et spécificités de l'assurance transport

#### A/Fonction

Le rôle fondamental de l'assurance est de procurer aux armateurs, aux chantiers de constructions navales, aux industriels, et aux commerçants, notamment à l'importation et à l'exportation, une protection efficace contre les risques de pertes et de dommages que courent leurs navires et leurs marchandises et de leur fournir une sécurité indispensable au développement de leurs entreprises dont les capitaux engagés sont considérables.

Elle garantit aussi les transporteurs pour leurs responsabilités, à l'égard des tiers ou leur responsabilité, contractuelle à l'égard des marchandises qui leur sont confiées.

En conclusion le contrat d'assurance rend d'immenses services aux assurés en ce sens que moyennant le paiement d'une somme relativement légère, il les met à l'abri de pertes qui pourraient être énormes, et par conséquent ruineuses ; grâce à quoi « l'assurance élimine des affaires humaines la crainte qui paralyse toute activité et engourdit les âmes ;...délivré de la crainte, l'homme ...ose entreprendre »<sup>4</sup>

#### B/Particularités

La branche transports a de nombreuses spécificités :

- ☞ Historiquement l'assurance maritime est la variété la plus ancienne et considère comme la souche de toutes les assurances. En effet elle se rattache à la prohibition que le droit canonique voulut faire du prêt à la grosse aventure au commencement du XIII<sup>e</sup> siècle : en 1234 une décrétale du pape Grégoire IX ayant interdit le prêt à la grosse comme entaché d'usure au même titre que le prêt à intérêt ordinaire. Ainsi par

<sup>4</sup> A.CHAUFTON :les assurances, leur passé, leur présent, leur avenir,I,n°165

diverses subtilités, on aboutit à une combinaison beaucoup plus simple qui donna naissance à l'assurance maritime.

Comme les grandes opérations commerciales d'envergure étaient réalisées par mer, les premières polices d'assurances apparurent au **XIV<sup>e</sup> s.** dans les ports des grandes places marchandes de la méditerranée (**Gênes, Venise, Pise**).

Dans les pays francophone, le contrat d'assurance maritime est régi le plus souvent par le code de commerce, c'est-à-dire l'ancien code français de 1807, qui en matière d'assurance maritime a repris le texte de l'ordonnance de la marine rédigée par Colbert en 1681.

☞ dans cette branche on distingue trois grandes catégories de risques rattachés :

1. aux corps (de navire, aériens, des engins spatiaux, les plates formes de recherche pétrolière)
2. aux marchandises transportées par voie d'eau, par route, par chemin de fer, par voie aérienne
3. à la responsabilité civile du propriétaire ou de l'exploitant, des transporteurs...

C'est une composante essentielle du commerce international avec l'utilisation des incoterms (**annexe5**) et aussi de très nombreuses conventions internationales régissent les règles concernant les avaries communes, les limitations de responsabilité (**annexe3**), les prescriptions, la présentation des réclamations.

Les assureurs Transports utilisent un jargon spécifique et hermétique par exemple avec les termes (*avarie commune, facultés, chargeur, affréteur, freinte de route, baraterie de patron, charte-partie...*).

☞ Enfin on y rencontre une multitude de types de polices malgré l'existence de polices multirisques.

## II. Evolution des primes dans le monde

Malgré l'impact des événements du 11 septembre 2001 évalué globalement à 58 milliards de \$, la branche transport comprenant le risque aérien ne représente qu'une faible part des émissions des grands marchés d'assurances (Lloyd's, marché français, pool norvégien...) toutefois elle est importante dans certains pays en développement. L'assurance transport est une composante essentielle du commerce international.

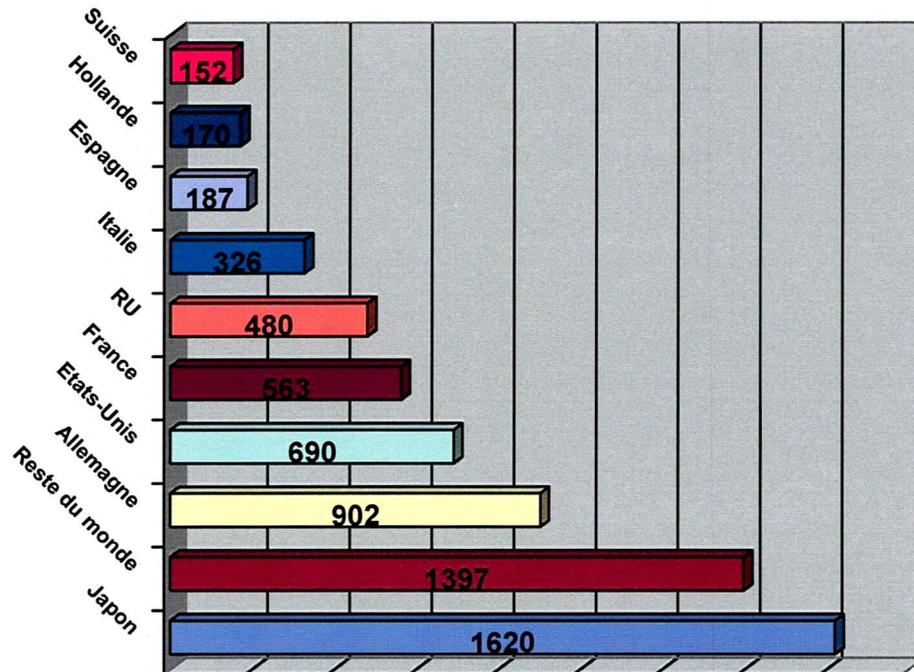
Concernant l'assurance des facultés maritimes nous avons les chiffres suivants :

<b>Pays</b>	<b>Primes en millions de \$</b>	<b>Part de marché</b>
<i>Japon</i>	<b>1620</b>	<b>24,97%</b>
<i>Allemagne</i>	<b>902</b>	<b>13,90%</b>
<i>Etats-Unis</i>	<b>690</b>	<b>10,64%</b>
<i>France</i>	<b>563</b>	<b>8,68%</b>
<i>Italie</i>	<b>326</b>	<b>5,03%</b>
<i>RU(Lloyd's)</i>	<b>480</b>	<b>7,40%</b>
<i>Espagne</i>	<b>187</b>	<b>2,88%</b>
<i>Hollande</i>	<b>170</b>	<b>2,62%</b>
<i>Suisse</i>	<b>152</b>	<b>2,34%</b>
<i>Reste du monde</i>	<b>1397</b>	<b>21,54%</b>
<b>Total mondial</b>	<b>6487</b>	<b>100,00%</b>

Source: IUMI-AFSAT, Novembre 2001

Soit la représentation graphique suivant :

**Primes Brutes en millions de \$  
(Facultés):1999**



## SECTION II : Situation de la branche transport dans l'espace CIMA

### I. CADRE REGLEMENTAIRE

En 2003 dans la zone CIMA nous avons 110 compagnies qui opéraient dont 65 sociétés dommages (IARDT)

Nous nous intéresserons principalement aux risques transports.

L'assurance transports et aviations a connu une forte croissance depuis l'entrée en vigueur des lois sur la domiciliation. Afin de favoriser l'émergence des marchés financiers et des sociétés de service au sein des pays en voie de développement, la CNUCED avait recommandé la domiciliation de l'assurance des facultés à l'importation. Cette domiciliation vise essentiellement à la réalisation des objectifs ci-après :

- ❖ L'arrêt des importations coût assurance et fret (CAF) ;
- ❖ La rétention locale des primes d'assurance relatives aux facultés importées ;
- ❖ L'atténuation du déficit des balances commerciales des Etats africains ;
- ❖ L'offre de garantie aux importateurs à leurs marchandises ;
- ❖ L'assurance du règlement des avaries constatées sur les facultés par des compagnies agréées et installées dans le pays de l'importateur ;
- ❖ La promotion du développement de l'industrie de l'assurance ;
- ❖ La contribution au financement de l'économie nationale.

C'est ainsi que les pays de la CIMA à l'instar des autres pays en voie de développement, ont mis en place des textes législatifs et réglementaires pour instituer d'une part l'obligation d'assurance pour toutes les importations et d'autre part l'obligation de la domiciliation de cette assurance auprès d'une compagnie d'assurances agréée dans le pays d'importation.

C'est ainsi que l'article **278 du Code CIMA** dispose que :

**« L'assurance des facultés à l'importation revêt un caractère obligatoire dans la mesure où les législations nationales le prévoient. Elle est alors régie par les dispositions spécifiques de ces législations. »**

Le tableau ci-dessous nous donne les références des textes suivant les pays :

**Textes instituant la domiciliation dans les pays de la zone CIMA**

Bénin	<i>Le décret n° 83-406 du 16/11/83</i> L'obligation concerne toutes les marchandises à l'importation dont le montant est > à 200 000Fcfa auprès de la SONAR
Burkina Faso	<i>Ordonnance n° 83-028 du 27/12/1983 et son décret d'application n°84/329 du 01/01/84-assurance auprès de toute entreprise agréée</i>
Cameroun	<i>Loi n°75-14 du 08/12/75 et son décret d'application du 06/08/76 assurance auprès de toute entreprise agréée</i>
Centrafrique	<i>Ordonnance 83-02 du 02/08/83</i> <i>Décret d'application n° 84-128 du 27/04/84</i> assurance auprès de toute entreprise agréée.
Congo	<i>Arrêté n° 8-652 du 31/10/77 assurance auprès de l'ARC (société de monopole)</i>
Cote d'Ivoire	<i>Loi n° 86-485 du 23/07/86</i> <i>Décret d'application n°86-486 du 01/07/86 assurance auprès de toute entreprise agréée.</i> <b>NB : Loi abrogée en 1997 en son volet domiciliation.</b>
Gabon	<i>Ordonnance n°06/79/PR du 22/02/79</i> assurance auprès de toute entreprise agréée.
Mali	<i>Loi n° 81/78/AN/RM du 15/08/81</i> <i>Décret d'application n°314 du 05/12/83</i> <i>Arrêté n° 3364 du 14/07/84</i> assurance auprès de toute entreprise agréée.
Niger	<i>Ordonnance 85-15 du 23/05/85</i> <i>Décret d'application n° 85-52 du 23/05/85</i> assurance auprès de toute entreprise agréée.
Sénégal	<i>Loi n°83-47 du 18/02/83</i> <i>Décret d'application n°1201 du 24/11/83</i> assurance auprès de toute entreprise agréée.
Tchad	<i>Décret n° 786 du 15/11/85 arrêté n°19 du 02/04/86</i>

	assurance auprès de toute entreprise agréée.
Togo	Loi n°87-07 du 03/07/87 Décret n°87/104 de la même date. assurance auprès de toute entreprise agréée.

## II. EVOLUTION DU MARCHE

### A- Evolution du chiffre d'affaires du marché en transport

Le tableau ci-après présente l'évolution du chiffre d'affaires du marché CIMA.

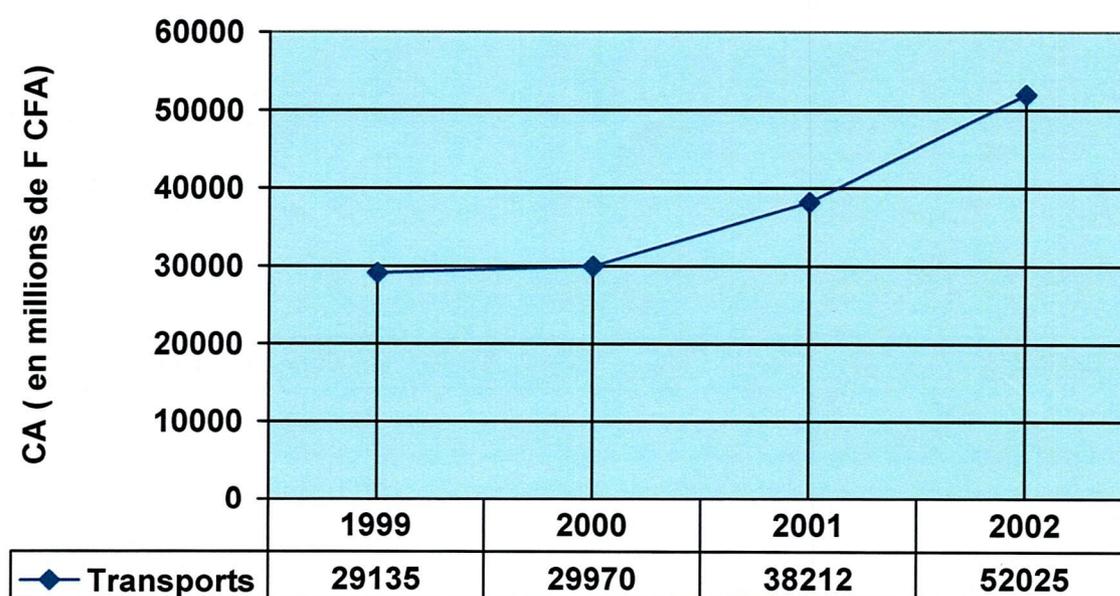
Années	Montant Branche transports (en millions de F CFA)	Variation
1999	29.135	
2000	29.970	+2,87%
2001	38.212	+27,50%
2002	52.025	+36,15%

Source FANAF

L'évolution moyenne du chiffre d'affaires de 1999 à 2002 est de **22,17%**.

Le graphique suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires du marché CIMA de 1999 à 2002.

#### 1-Evolution du chiffre d'affaires transport (CIMA) de 1999 à 2002



Le chiffre d'affaires des transports de l'espace CIMA augmente de façon quasi-exponentielle. En effet le marché passe de 29.135 milliards de F CFA en 1999 à 52,025 milliards en 2002. Soit une croissance moyenne de 20% environ par an. Cette augmentation résulte en grande partie de la loi sur la domiciliation. Plusieurs facteurs expliquent la hausse des primes Transports :

- .la loi sur la domiciliation
- .la hausse des valeurs des marchandises transportées (par exemples les exemples les importations de pétrole)
- .l'augmentation des volumes du trafic maritime international
- .la hausse de certains taux de prime etc.

## 2-Répartition des émissions du marché CIMA par pays en 2002

Dans ce tableau nous nous limiterons sur quatre pays enclavés et sur quatre autres ayant une façade maritime.

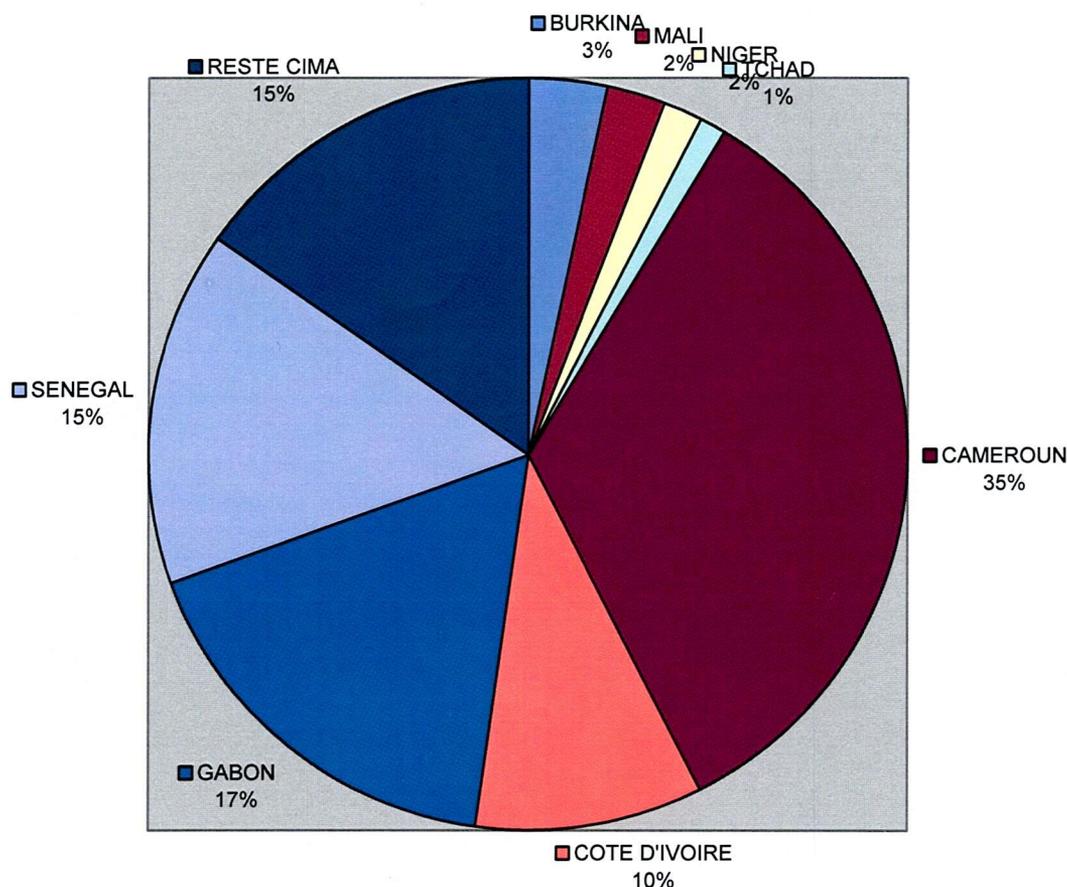
Pays	Transports Aériens	Transports Maritimes	Autres Transports	Total	Part Marché CIMA (2002)
<b>Burkina</b>	647791	410138	702307	1760326	<b>3,4%</b>
<b>Mali</b>	19762	463207	72775	1204744	<b>2,3%</b>
<b>Niger</b>	332586	-	575765	908351	<b>1.7%</b>
<b>Tchad</b>	-	89952	486220	576172	<b>1.1%</b>
<b>Cameroun</b>	7035191	2917364	7784085	17706640	<b>34%</b>
<b>Cote d'Ivoire</b>	535483	387068	4138690	5061241	<b>9,7%</b>
<b>Gabon</b>	6064331	-	2913000	8977331	<b>17.3%</b>
<b>Sénégal</b>	1674795	94381	6151000	7920176	<b>15.2%</b>
<b>Total CIMA en 2002 est de 52 025000</b>					

Statistiques :FANAF

Ce tableau met en exergue la prédominance des pays du littoral (Cameroun, Côte d'Ivoire, Gabon et Sénégal) qui représentent en 2002 plus des ¾ de la production du marché CIMA soit un peu plus de 75%. Tandis que les pays comme le Burkina Faso, le Mali, le Niger, et le Tchad ensemble font environ 9% de la zone CIMA.

**La représentation graphique du chiffre d'affaires du marché CIMA 2002 par pays :**

**Répartition du CA transports par pays en 2002**



**B-Evolution de la sinistralité du marché CIMA de 1999 à 2002**

Le tableau suivant nous donne l'évolution de la sinistralité de la branche transports toutes catégories confondues.

(en millions de FCFA)

Années	1999	2000	2001	2002
Charges de sinistres	11648	45300	9141	5502
Primes acquises	29685	25377	41222	51935
<b>Ration S/P</b>	<b>39%</b>	<b>179%</b>	<b>22%</b>	<b>11%</b>

Source : états statistique de la FANAF

Hormis une forte sinistralité de 179% enregistrée en 2000, le ratio S/P du marché CIMA du transports baisse d'année en année jusqu'à atteindre 11% en 2002. Ce résultat est très favorable aux compagnies d'assurances.

## SECTION III : Cas du marché sénégalais

### 1-Assurance transports : Approche économique

Les activités du commerce international au Sénégal font intervenir plusieurs acteurs qui jouent un rôle centrale dans la dynamique de circulation de marchandises : du lieu de l'importation à celui de l'exportation .Il s'agit principalement de l'importateur et de l'exportateur. Toutefois dans cette dynamique commerciale interviennent d'autres acteurs privés ou publics du commerce international pour l'acheminement des marchandises, de leur lieu de production à leur lieu de consommation.

**Le transporteur mer** : il s'agit de toute personne par laquelle ou au nom de laquelle un contrat de transport de marchandises par mer est conclu avec un chargeur, pour le compte du destinataire, ce contrat donne lieu à l'établissement d'un connaissement.

**Le transitaire** : s'occupe du déplacement géographique des facultés.

**Le manutentionnaire** charge ou décharge et conditionne les marchandises

**Le consignataire** : il représente l'armateur.

**Les banques** : elles ont pour rôles financement, et la sécurisation des paiements, lors des importations et exportations. Elles s'occupent aussi des domiciliations de change.

**Les Assurances** : elles garantissent contre diverses risques moyennant le paiement d'une prime.

**La douane** : protège l'économie nationale et joue un rôle fiscale en grevant les marchandises importées des droits et taxes qu'elles doivent acquitter avant de franchir les frontières nationales. Elles délivrent aussi le Bon A Enlever (BAE) douane.

**Le port Autonome de Dakar, les aéroports et gares ferroviaires** : ils représentent des points frontières qui marquent l'entrée de la marchandise dans le territoire national.

**NB** : le manutentionnaire, le transitaire et le consignataire sont des auxiliaires du transport.

## 2-Evolution et structure du marché

L'évolution de la branche transports plus particulièrement (aérien et maritime) a été très sensible depuis 1999. Le montant des primes émises nettes d'annulations a presque doublé entre 1999 et 2000.

Le tableau ci-dessous donne l'évolution des assurances transports par catégorie.

(En millions de FCFA)

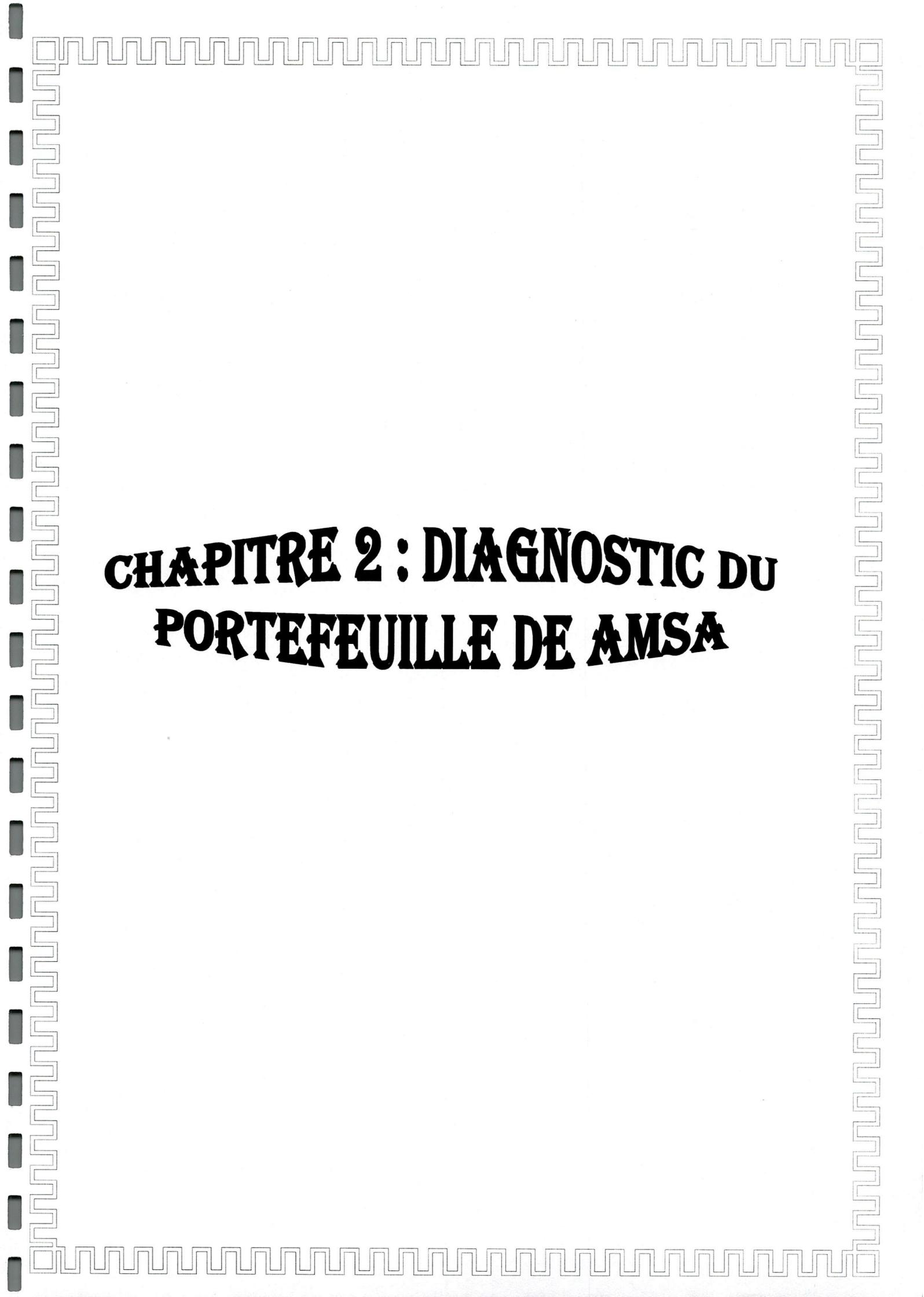
Année comptable	Transports Aériens	Transports Maritimes	Autres Transports	Total	Taux de progression
1999	174,9	3511	167,1	3853	
2000	433,3	4914,5	140,2	5488	42%
2001	801,9	5419,7	30,1	6251,7	14%
2002	801,9	5419,7	30,1	6251,7	0%
2003	1862,4	5919,8	703,3	8485,5	36%
2004	1978,3	7674,6	3,2	9656,1	14%

Source : FANAF

On remarque au niveau du transport aérien que le chiffre d'affaires a connu une hausse de près de 50% de 2002 à 2003. Ce qui est déjà substantiel. Car on est passé de 801.9 millions à 1862.4 millions de FCFA. Cela pourrait être dû au succès commercial obtenu par **AIR SENEGAL INTERNATIONAL**.

Par ailleurs le taux de progression moyenne sur cette période (1999-2004) est supérieur à 20 %. Le transport maritime domine largement avec plus de 70% du chiffre d'affaires.

L'analyse au niveau des sociétés d'assurances fait apparaître l'importance de l'assurance transports sur le positionnement au niveau du marché. En effet, plus de la moitié du portefeuille de la première compagnie de la place est alimentée par la branche transports.



# **CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC DU PORTEFEUILLE DE AMSA**

Nous établirons des ratios significatifs dans cette partie. En effet leurs exploitations sur plusieurs exercices revêtent une importance particulière pour une meilleure connaissance de l'activité de l'entreprise et son fonctionnement, d'une part en tant qu'instrument de diagnostic, d'autre part en tant qu'outil de prévision.

Le ratio est un rapport significatif entre deux données caractéristiques de la situation, du potentiel, de l'activité ou du rendement de l'entreprise.

## Section I : Analyse de la branche par les ratios

### I. Production

#### A/Part de AMSA sur le marché national :

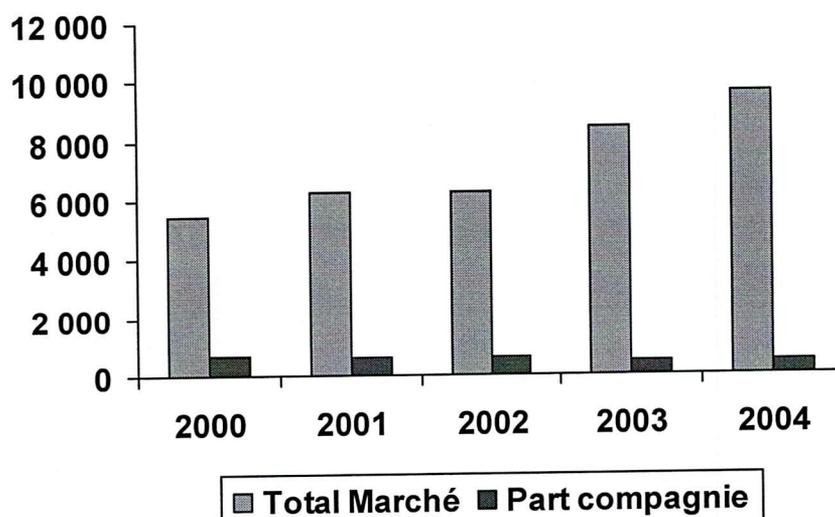
La situation de la branche transports de la compagnie par rapport au marché n'est guère reluisante. Le chiffre d'affaires de la compagnie qui ne cesse de chuter évolue en sens inverse que celui du marché. Au niveau du marché sénégalais le montant des primes augmente chaque année et de façon considérable. En cinq ans plus précisément de 2000 à 2004 il y a un accroissement de plus de 75%. On est passé de 5,488 milliards en 2000 à 9,629 milliards en 2004.

Comparativement à la même période pour la compagnie il y a une baisse substantielle du CA (709,1 millions en 2000 à 465,76 en 2004). Comme nous le montrent le tableau et le graphique ci-après :

En millions de FCFA

Années	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Total du marché</b>	<b>5 488</b>	<b>6 251,7</b>	<b>6 251,7</b>	<b>8 449,5</b>	<b>9 629,1</b>
<b>Chiffre d'affaires AMSA</b>	<b>709,1</b>	<b>644,34</b>	<b>644,07</b>	<b>484,54</b>	<b>465,73</b>
<b>Part</b>	<b>12,92%</b>	<b>10,31%</b>	<b>10,30%</b>	<b>5,73%</b>	<b>4,84%</b>

Source : FSSA



Selon les rapports annuels (2000 à 2004) de la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (FSSA), l'évolution de la part de marché de la compagnie est inquiétante. En effet de 12.92% en 2000 elle chute à 4.84%. Soit une baisse dangereuse de 8 points.

### B-Evolution des primes émises de 2001 à 2005

Tableau du chiffre d'affaires Transports : 2001 – 2005

(Chiffres en millions de francs CFA)

Source FSSA

Eléments	2001	2002	2003	2004	2005
	Montants	Montants	Montants	Montants	Montants
Transports Aériens	-	-	36,34	31,53	14,2
Autres Transports	26,04	26,04	-	-	94,67
Transports Maritimes	618,03	618,03	448,2	434,2	450,03
Total Transports	644,07	644,07	484,54	465,73	558,90
Total IARDT	4400,2	4400,2	4883	4858,8	4796,3
Part Maritimes dans : Total Transports	96,0%	96,0%	92,5%	93,2%	80,5%
Total IARDT	14,0%	14,0%	9,2%	8,9%	9,4%
Part Aériens dans Total Transports	0,0%	0,0%	7,5%	6,8%	9,4%
Part Total Transports dans Total IARDT	14,6%	14,6%	9,9%	9,6%	11,7%
Evolution Transports Maritimes		0,0%	-27%	-3%	4%
Evolution Transports Aériens		-	-	-13,2%	-55,0%
Evolution Total Transports		0%	-25%	-4%	20%
Evolution Total IARDT		0%	11,0%	-0,5%	-1,3%

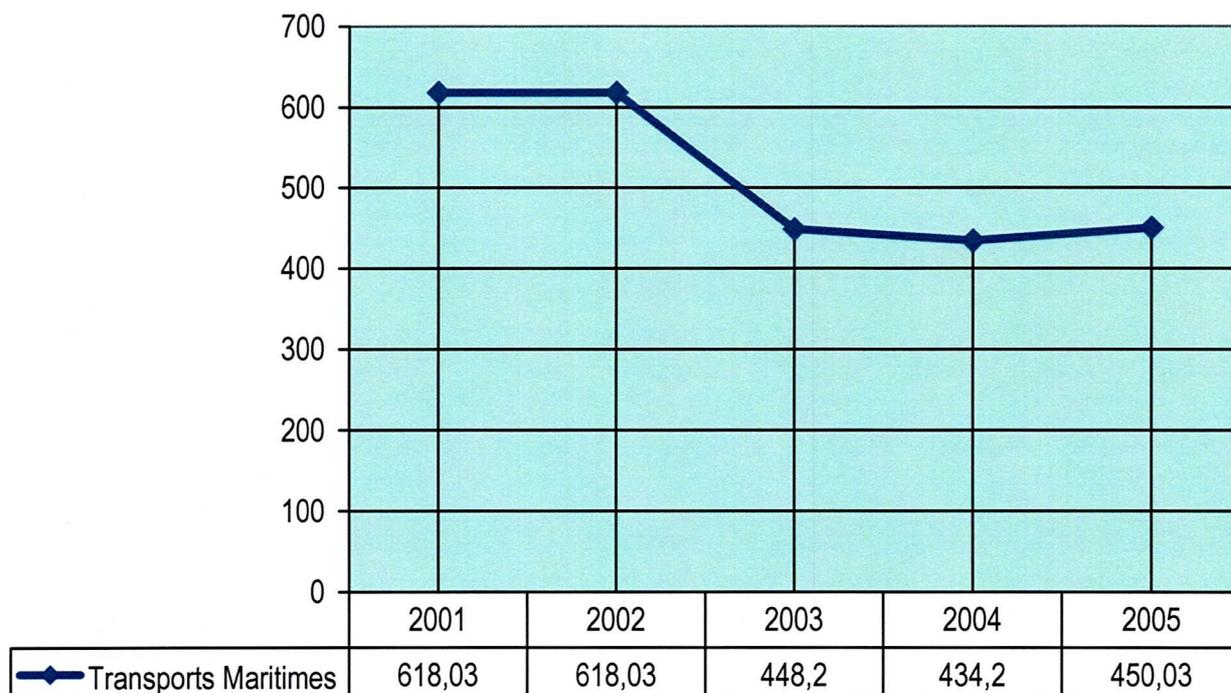
En 2005, les émissions de primes pour la catégorie maritime ont augmenté de 4% par rapport à l'année dernière. L'année 2003 connaît la plus forte baisse (-27%). L'évolution moyenne annuelle s'établit à -5.2%. Ce qui montre la mauvaise santé de cette catégorie.

En terme de parts de marché, l'assurance maritime représentait en 2001 et 2002, 14% du Total IARDT et 96% du Total Transports. En 2005, cette part devient respectivement 9,4% et 80,5% ; soit une chute respective de 5 et 16 points. Ce qui est considérable .Pour illustration, voir les graphiques ci-après.

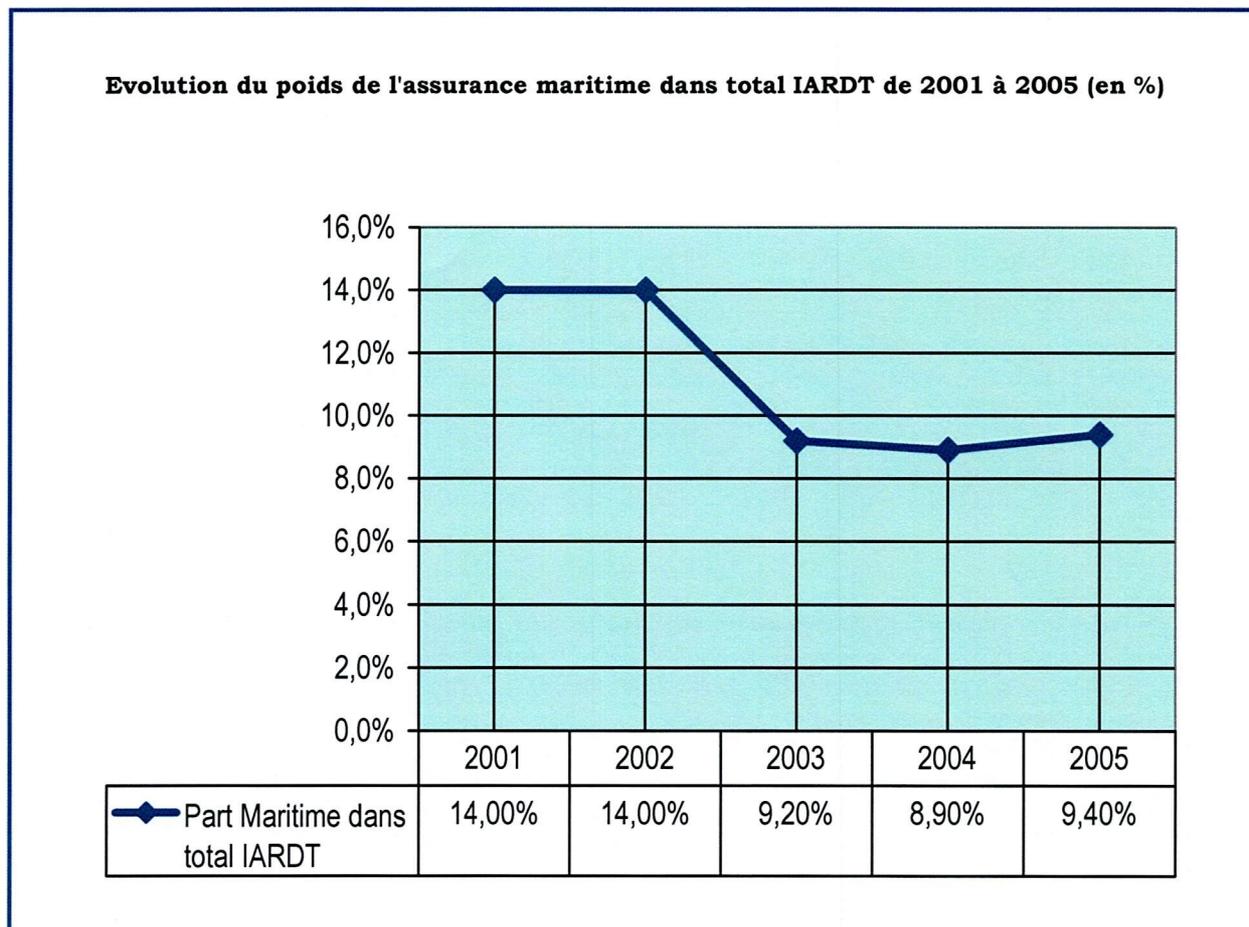
**Graphique1** : Evolution des primes Maritimes de 2001 à 2005.

Evolution du chiffre d'affaires Maritimes de 2001 à 2005 ( AMSA -IARDT)

En millions de FCFA



**Graphique 2** : Poids de la catégorie maritime dans Total IARDT de 2001 à 2005.



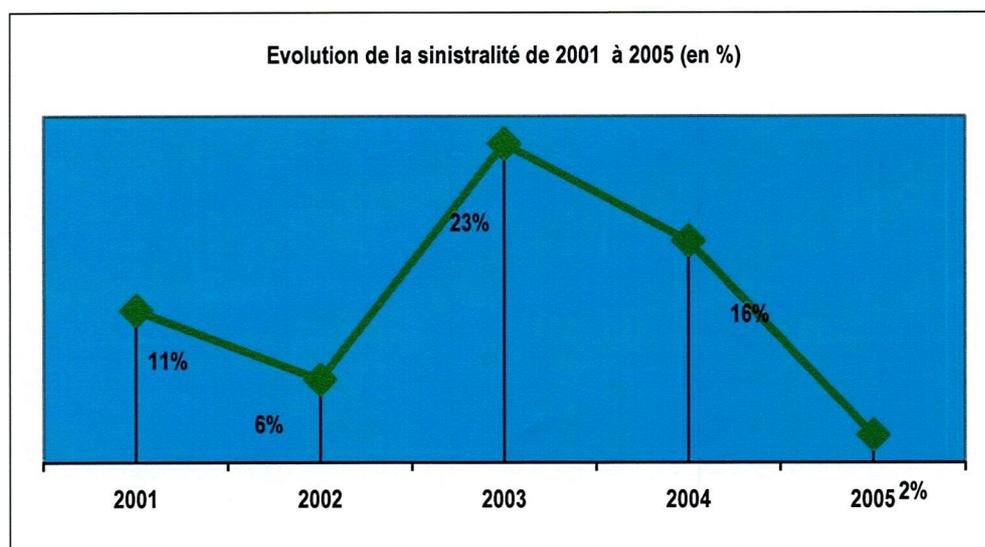
## II. Prestations

En assurances transport les sinistres sont rattachés à l'année de souscription contrairement aux autres branches où ils sont affectés à l'année de survenance. Aussi doit-on tenir compte de la gestion des devises et des engagements en devises étrangères. Après ce rappel on passe à l'étude de la sinistralité de la branche.

### Sinistralité de la catégorie maritime

Le graphique ci-après montre que la catégorie affiche des résultats acceptables. Le ratio sinistre à primes passe de 11% en 2001 à 2% en 2005. Soit un ratio moyen de 12%.

	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
Charges de sinistre	67,064	31,22	102,64	72,894	9,796
Primes acquises	627,054	543,058	452,071	467,126	511,964
<b>Taux de sinistralité</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>23%</b>	<b>16%</b>	<b>2%</b>



On peut retenir pour la branche transport la sinistralité est très souvent très favorable pour la compagnie.

## Section II : Gestion de la branche

### I. Gestion administrative

#### 1-Annulations

Années	2001	2002	2003	2004	2005
Annulations	83 317 437	63 276 908	23 063 345	47 483 854	34 473 046
Réglements	683 773 411	552 147 758	376 413 927	461 735 026	330 006 392
% des annulation	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

Le pourcentage des annulations par rapports aux montants réglés tourne autour de 10% environ de 2001 à 2004 sauf que exceptionnellement il a atteint les 6 %.ce qui dénote une très bonne gestion du point de vue de la souscription.

#### 2-Résiliations

Il s'agit ici de 27 polices en assurance transport dont 22 polices d'abonnement non alimentées ou résiliées entre 2003 et 2006. Le montant des émissions annuelles sur ces polices s'élève à 178 097 418 Fcfa.

APORTEUR	Montant	Pourcentage
<b>B. DIRECT</b>	<b>86 054 828</b>	<b>48,32%</b>
<b>Agences et délégations</b>	<b>2 194 581</b>	<b>1,23%</b>
<b>COURTIERS</b>	<b>89 848 009</b>	<b>50,45%</b>
<b>Total</b>	<b>178 097 418</b>	<b>100%</b>

Nous constatons que plus de la moitié des résiliations provient du courtage. Cela mérite un audit exhaustif en faisant une comparaison par exemple entre la production des courtiers et du bureau direct par rapport au montant de leurs annulations respectives.

### II. Gestion financière

Nous nous intéresserons à l'évolution des produits financiers nets par rapport aux primes émises.

Produits financiers de la branche transport					
Années	2001	2002	2003	2004	2005
Produits financiers net	55 042 547	58 100 111	32 463 243	23 198 413	29 458 559
Primes émises	644 072 990	579 816 874	484 544 107	465 732 286	558 894 279
PF/PE	8,5%	10,0%	6,7%	5,0%	5,3%

Les produits financiers dégagés doivent normalement répondre entre 5 et 10% du montant des primes encaissées. Dans notre cas d'espèces les revenus financiers varient de 5.3% à 10%.

### III. Coassurance Réassurance

La compagnie ne peut s'engager à couvrir un risque que sous certaines conditions liées aux capitaux mis en jeu. Elle fait alors recours, en cas de nécessité, à certaines techniques et pratiques tels que la coassurance, la réassurance et le fronting.

#### 1- La coassurance

La coassurance est l'opération par laquelle plusieurs sociétés d'assurance garantissent au moyen d'un seul contrat un même risque ou un même ensemble de risques. Cette technique permet à un assureur d'accepter la souscription d'un risque important, en le partageant ensuite avec d'autres confrères. AMSA-Assurances IARDT co-assure certains risques avec les compagnies locales. Elle est soit apéritrice ou simple participante (ou suiveuse).

Notons au passage dans le cadre de la mise en place progressive de la *coassurance communautaire* dans la zone CIMA la compagnie pourrait intéresser les compagnies la CNA de Côte d'Ivoire et GTA-C2A du Togo, avant de passer à la réassurance.

#### 2-La réassurance

Le risque transport est un risque qui pourrait mettre en péril la solidité financière d'une compagnie d'assurance. Par exemple la multiplicité des polices flottantes complique le contrôle des cumuls.

Une société d'assurances qui a émis plusieurs polices d'abonnement, aura des difficultés pour ,avec certitude ses engagements cumulés sur un même navire à destination du Sénégal. Cette compagnie sera très exposé en cas de sinistres .C'est ainsi que la société a recours à la réassurance .C'est une opération grâce à laquelle, l'assureur seul responsable à l'égard de ses assurés pour les risques qu'il a accepté, peut se garantir à son tour auprès d'un ou plusieurs réassureurs pour une partie plus ou moins importante de ces risques.

Le plein de souscription de AMSA en facultés est de **1.000.000.000** FCFA c'est son plein de rétention en sus de ses possibilités en réassurance obligatoire. Toutefois les capitaux dépassant **1 milliard** font l'objet d'une cession facultative.

Notons au passage en corps et pour les navires en bois les pleins de souscription sont respectivement *750 millions* et *200 millions* de FCFA.

**NB** : certains risques de la branche transports font purement et simplement l'objet d'un fronting.

## Section 3 : Résultats de la branche par les ratios combinés

### A. Ratio combiné

Le ratio combiné est exprimé en pourcentage .Il correspond à la somme deux autres ratios d'une part la charge de sinistre sur les primes acquises et d'autre part chargements de gestion sur les primes émises. D'où à partir des Etats ministériels C1 on obtient les ratios combinés de 2001 à 2005.

<b>Année</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Ratio combiné</b>	<b>51.8%</b>	<b>30.8%</b>	<b>62.6%</b>	<b>55.0%</b>	<b>44.2%</b>

### B. Résultats d'exploitation

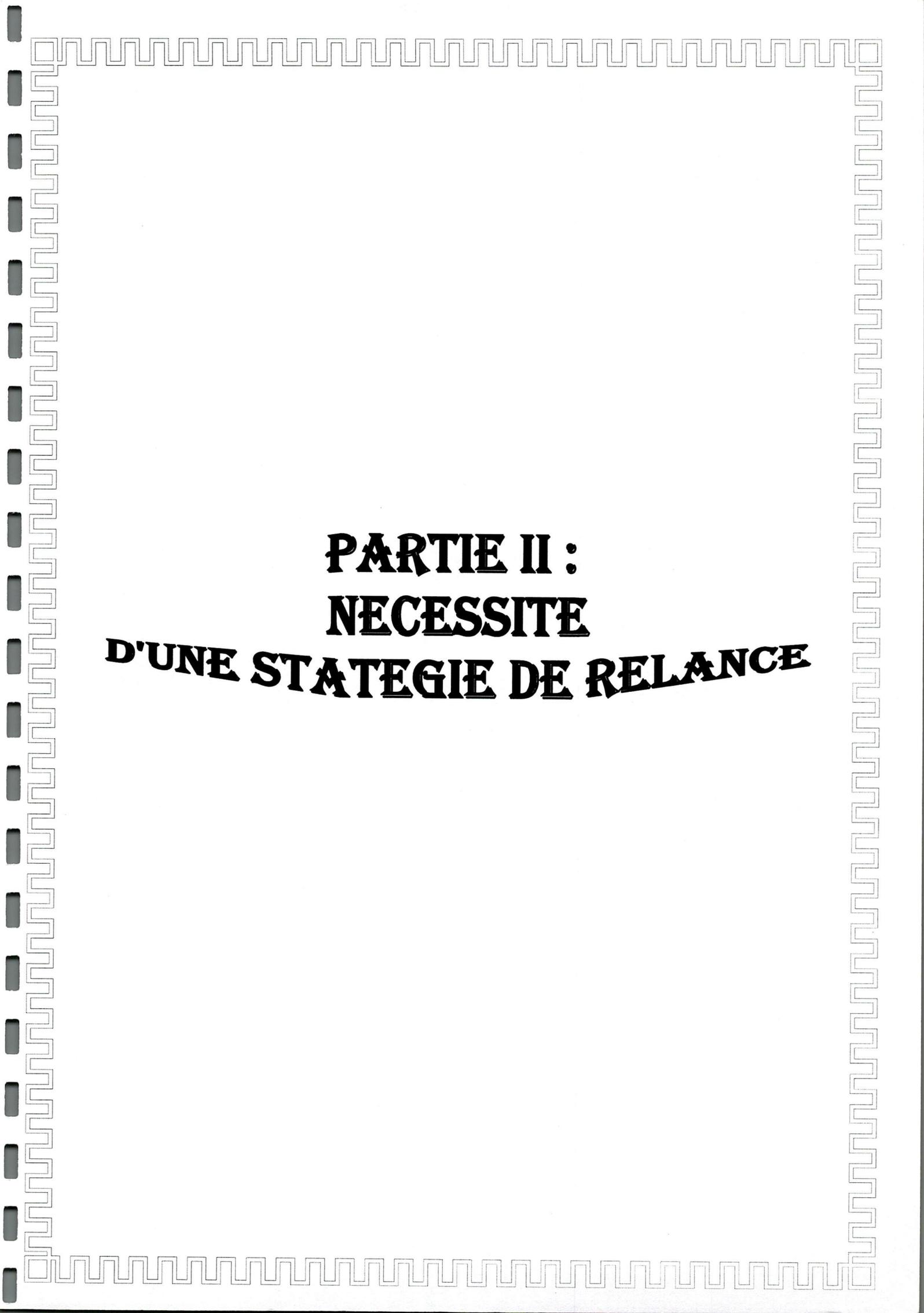
L'analyse du tableau ci-dessus montre que les ratios sont tous inférieurs à 100%.Donc la branche est toujours bénéficiaire pour la compagnie sans même tenir compte des produits financiers. En effet en tenant compte du ratio des produits financiers on obtient le résultat d'exploitation (RE) :

$$RE=100+PF-RC$$

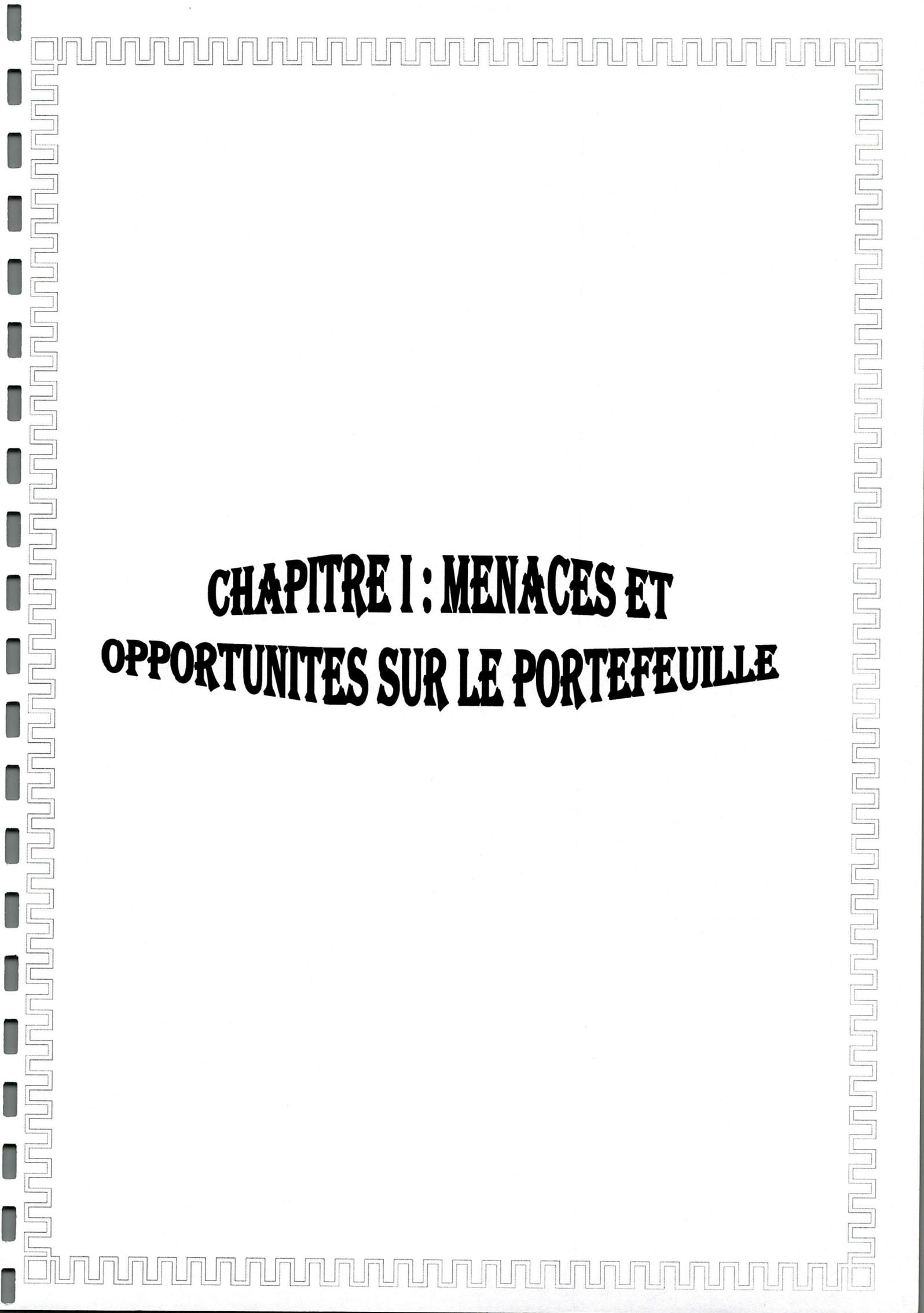
D'où le tableau suivant :

<b>Année</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Résultat d'exploitation (RE)</b>	<b>56.7%</b>	<b>79.2%</b>	<b>44.1%</b>	<b>50.0%</b>	<b>61.1%</b>

Nous constatons encore que la branche transports dégage toujours des résultats positifs. Par exemple en 2004 sur 100 FCFA de prime encaissée la société fait un bénéfice brut de 50 FCFA ce qui est tout à fait exceptionnel. On voit que le résultat d'exploitation brut de réassurance sur cinq années (2001 à 2005) est en moyenne de 58.2 Fcfa sur 100 Fcfa de prime.



**PARTIE II :**  
**NECESSITE**  
**D'UNE STRATEGIE DE RELANCE**



# **CHAPITRE I : MENACES ET OPPORTUNITES SUR LE PORTEFEUILLE**

## Section I : Le maintien de la loi sur la domiciliation

Avec le phénomène de la mondialisation qui n'épargne aucun secteur d'activité en particulier celui des assurances. C'est ainsi au nom de la libéralisation il existe une campagne bien orchestrée par certains milieux internationaux des assurances pour défendre leurs intérêts établis au moyen d'arguments astucieux et des slogans tels que la « liberté de l'assurance maritime » et la « non-discrimination en matière d'assurance maritime ».

Ainsi la loi n° 83-47 du 18 février 1983 « portant obligation d'assurance des biens et marchandises de toute nature à l'importation ainsi que des corps de navire battant pavillon sénégalais et rendant obligatoire la domiciliation de cette assurance au Sénégal » est menacée par les tentatives de l'OMC et des pays développés pour sa suppression.

C'est ainsi que le conseil des Ministres des Assurances de la CIMA tenu à Cotonou (Bénin) recommande (annexe7) d'entreprendre des démarches auprès des partenaires au développement, en vue d'obtenir un délai transitoire avant d'aboutir à une éventuelle abrogation des réglementations nationales instituant une obligation de domiciliation de l'assurance des facultés à l'importation.

### Dysfonctionnement dans l'application de la domiciliation

Compte tenu du volume des importations au Sénégal qui ne cesse de croître certains dysfonctionnements diminuent l'impact de la disposition légale et portent préjudice à l'image de marque de l'assureur africain.

En effet l'efficacité relative des différents systèmes de contrôle nous laisse penser qu'un pourcentage substantiel des importateurs contourne la domiciliation.

D'ailleurs la plupart des exportateurs continuent à vendre CAF (coût Assurance Fret). Très souvent un importateur achète CAF et souscrit à l'arrivée des facultés la garantie FAP Sauf pour respecter l'obligation de

domiciliation dans le seul but d'obtenir le certificat d'assurance indispensable au dédouanement de ses marchandises. Ainsi cet importateur paie une double assurance. C'est la nullité en vertu de **l'article 44 du code CIMA** qui dispose « *l'assurance est nulle si au moment du contrat la chose assurée ne peut plus être exposée aux risques* ».

Néanmoins l'arbre ne doit pas cacher la forêt, les assureurs règlent des sinistres d'avaries résultant soit au titre de la couverture tous risques soit FAP Sauf ou Accidents caractérisés.

Par contre d'autres opérateurs économiques souscrivent auprès de l'assureur du fournisseur une assurance dite « **différence de conditions** » qui est une couverture complémentaire de l'assurance minimum souscrite auprès des compagnies d'assurances ainsi tout se passe comme s'ils ont une garantie « TOUS RISQUES ».

Toutefois la garantie « **différence de conditions** » la plus fréquente est souscrite par l'exportateur lorsqu'il a un doute sur la solvabilité de l'assureur agréé dans le pays de l'importateur, eu égard à l'obligation de domiciliation de l'assurance des facultés à l'importation. L'assureur différence de conditions (toujours un assureur du pays exportateur) intervient au cas où un sinistre ne serait pas payé par l'assureur imposé par l'importateur ou si son montant ne pouvait être transféré à l'assuré par suite des restrictions de change.

domiciliation dans le seul but d'obtenir le certificat d'assurance indispensable au dédouanement de ses marchandises. Ainsi cet importateur paie une double assurance. C'est la nullité en vertu de **l'article 44 du code CIMA** qui dispose « *l'assurance est nulle si au moment du contrat la chose assurée ne peut plus être exposée aux risques* ».

Néanmoins l'arbre ne doit pas cacher la forêt, les assureurs règlent des sinistres d'avaries résultant soit au titre de la couverture tous risques soit FAP Sauf ou Accidents caractérisés.

Par contre d'autres opérateurs économiques souscrivent auprès de l'assureur du fournisseur une assurance dite « **différence de conditions** » qui est une couverture complémentaire de l'assurance minimum souscrite auprès des compagnies d'assurances ainsi tout se passe comme s'ils ont une garantie « TOUS RISQUES ».

Toutefois la garantie « **différence de conditions** » la plus fréquente est souscrite par l'exportateur lorsqu'il a un doute sur la solvabilité de l'assureur agréé dans le pays de l'importateur, eu égard à l'obligation de domiciliation de l'assurance des facultés à l'importation. L'assureur différence de conditions (toujours un assureur du pays exportateur) intervient au cas où un sinistre ne serait pas payé par l'assureur imposé par l'importateur ou si son montant ne pouvait être transféré à l'assuré par suite des restrictions de change.

## Section II : les problèmes de la concurrence et les règles de l'OMC

La concurrence est constituée par l'ensemble des sociétés d'assurances IARDT qui se disputent des parts de marché en transport. Nous avons cinq structures sectorielles sur un marché :

1-**le monopole** qui existe lorsqu'une seule société d'assurance délivre un service ou produit sur le marché.

2-**l'oligopole** d'assurance comporte un petit nombre de compagnies qui vendent le même produit d'assurance.

3-**l'oligopole** d'assurance différencié dans ce cas les produits d'assurances commercialisés sont alors partiellement différenciés par les caractéristiques au niveau des exclusions, des extensions de garanties, les franchises, le mode de paiement...

4-**la concurrence monopolistique** du marché d'assurance lorsque les compagnies différencient leurs offres en totalité ou en partie.

5-**la concurrence pure et parfaite** du secteur d'assurance lorsque plusieurs sociétés d'assurance distribuent le même produit avec des tarifs très voisins et peu d'entre elles font de la publicité. Les bénéfices réalisés proviennent des économies sur la production et la distribution.

Le marché sénégalais comprend **13 sociétés d'assurances dommages (TIARD)** qui se partagent un volume d'affaires en transports de plus de **9 milliards de Fcfa en 2004**. La première compagnie de la place se taille la part du lion avec plus de **45%** de ce montant.

Au Sénégal les grands produits importés sont entre les mains d'un petit nombre d'opérateurs, ce qui restreint le marché sénégalais. La perte d'un gros client peut faire chuter considérablement le chiffre d'affaires d'une société.

Concernant les règles de l'OMC tendant à la suppression de la loi sur la domiciliation peuvent avoir des répercussions sérieuses sur le portefeuille transport du marché en particulier pour la compagnie AMSA. En effet dans le cadre du programme d'ajustement structurel (PAS) la Banque Mondiale a obtenu des autorités Ivoiriennes l'abrogation de la domiciliation de l'assurance transport en 1997. Cette abrogation a eu pour conséquence une baisse substantielle du chiffre d'affaires de la branche transport dans sa globalité. En effet d'un montant de **8,890 milliards** de FCFA en 1998 le total passe à **5,061 milliards** de FCFA en 2002 ; soit une baisse de 41%.

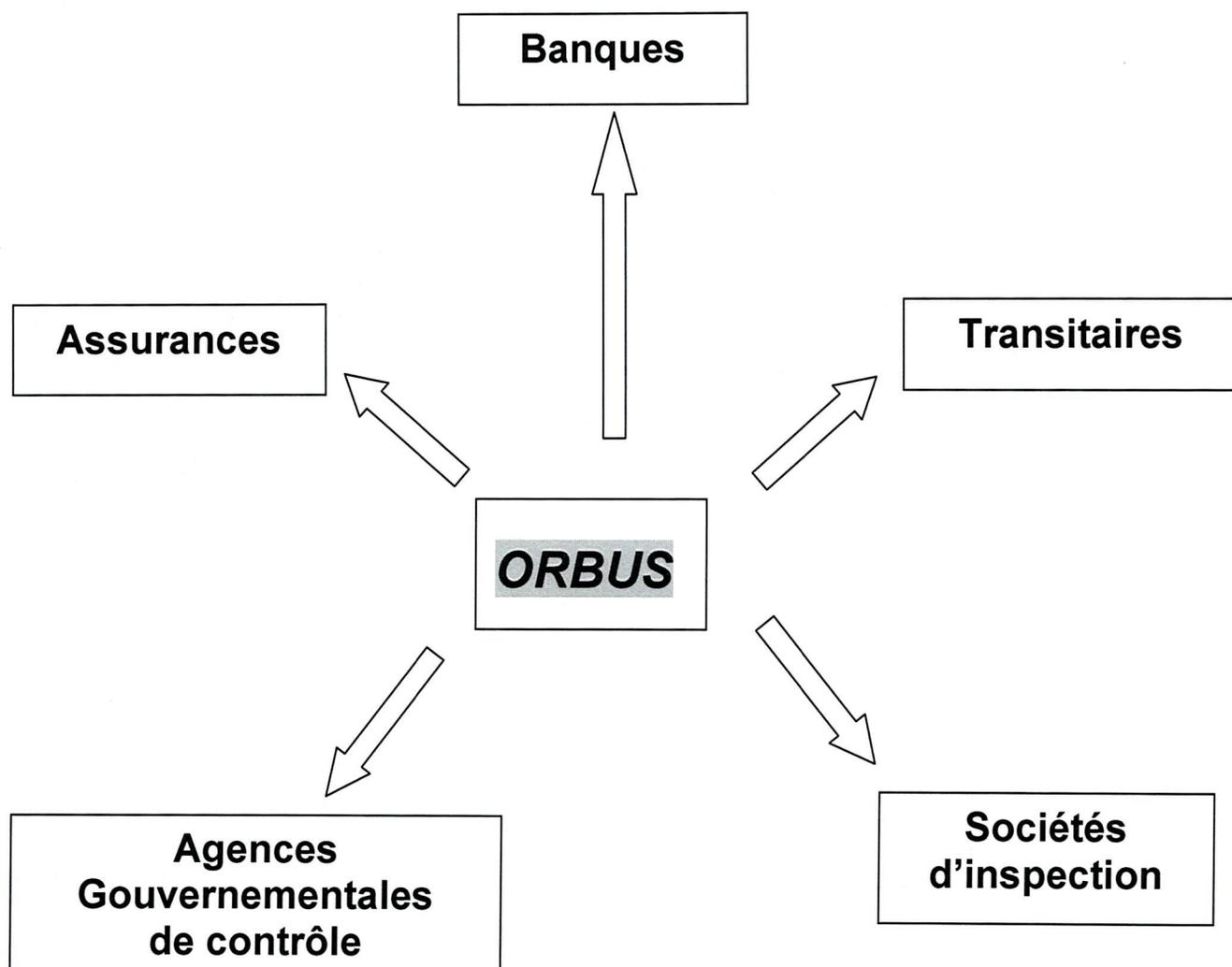
Si toute chose est égale par ailleurs en cas de suppression de cette loi au Sénégal, nous pouvons avoir presque une répercussion similaire sur la baisse d'aliment, en particulier celui de la compagnie.

### **Environnement technologique : Système « ORBUS 2000 »**

Avec la mondialisation, tout est inscrit dans la vitesse, où le facteur temps n'est plus seulement une variable parmi tant d'autres de l'action entrepreneuriale mais une composante fondamentale, où la bataille pour le positionnement et la compétitivité devient chaque jour plus âpre.

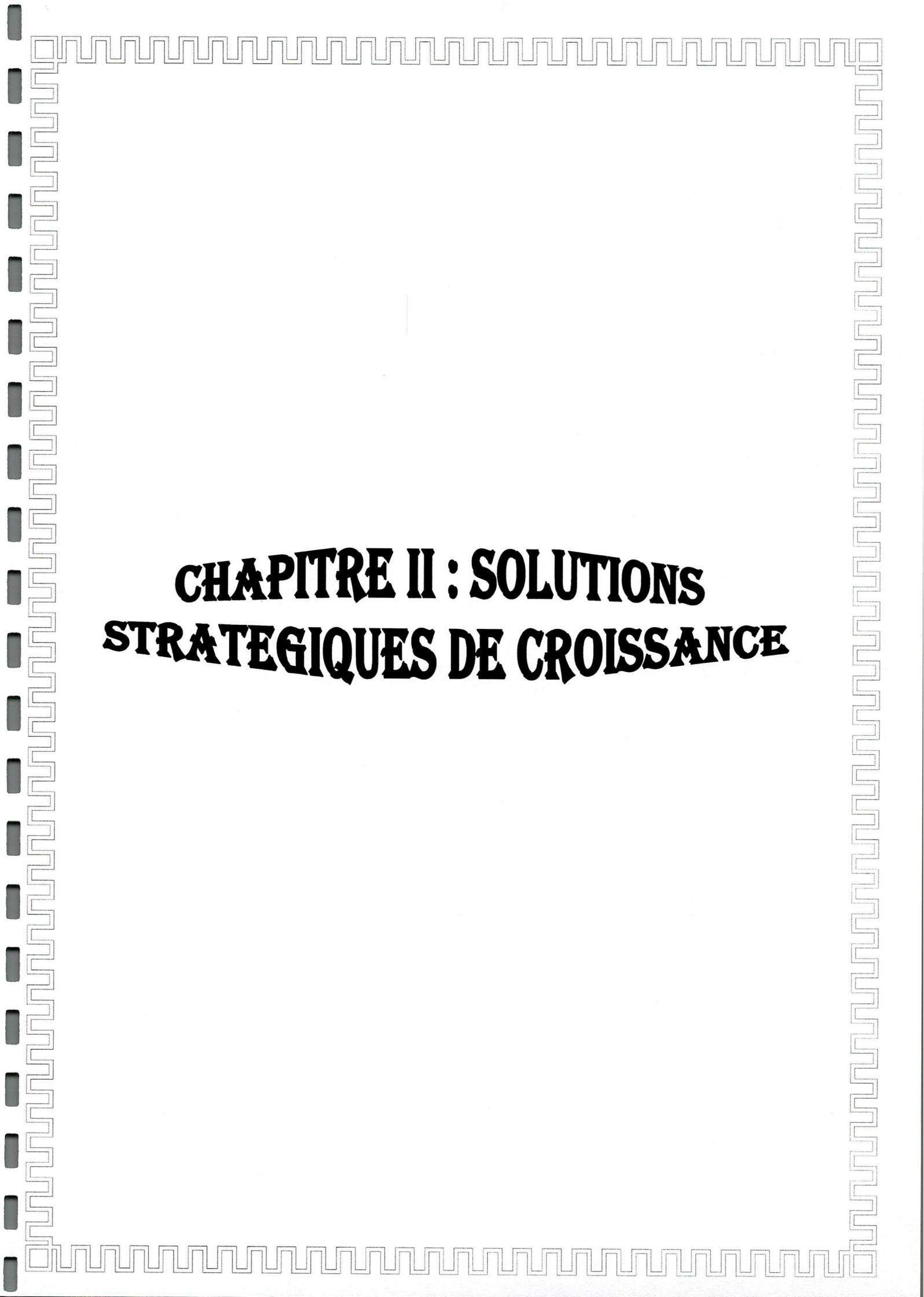
Pour répondre aux exigences de la mondialisation le GIE GAINDE qui est entièrement financé et contrôlé par la douane sénégalaise par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) a mis en place ORBUS.

Le système ORBUS est un réseau interconnectant tous les intervenants du commerce extérieure et ouvert à tous les partenaires étrangers.



Avec ORBUS il ne reste que les compagnies d'assurances pour le démarrage de la souscription en ligne permettant la délivrance des attestations en ligne. Toutefois elles sont présentement au niveau des phases test.

Avec la délivrance des attestations en ligne il n' y aura plus de fuite d'aliments, les faussaires n'auront plus de place...



# **CHAPITRE II : SOLUTIONS STRATEGIQUES DE CROISSANCE**

## **SECTION I : STRATEGIE DE POSITIONNEMENT**

En assurance la meilleure publicité, c'est la gestion des clients. C'est la raison pour laquelle, il importe de bien servir les assurés, en toutes occasions, particulièrement en matière de sinistre. D'autant plus avec la concurrence il doit exister un climat de confiance entre le commercial et le client. C'est ainsi que la compagnie bénéficiera en optimisant ses relations avec les assurés.

### **I. Gestion de la relation client**

La gestion de la relation client (GRC) c'est essayer d'arriver à personnaliser la relation client autrement dit connaître son client. Pour mieux connaître son client nous utiliserons des outils indispensables à savoir l'informatique et les statistiques.

En effet le CRM « Customer Relationship Management » en anglais ou le GRC a pour rôle de créer un lien interactif avec le client, afin de mieux connaître ses attitudes et motivations pour anticiper sur ses comportements futurs.

Concrètement le CRM est composé d'une bonne connaissance du portefeuille ; d'une démarche commerciale pertinente ; d'une rentabilité client, et d'un système d'information basé sur l'assuré.

On doit constituer un fichier client à partir des sources internes et externes. S'agissant des données externes on peut les trouver au niveau des chambres de commerce, des pages jaunes, des annuaires...

Quant aux données internes on doit relever les coordonnées des courriers, au fil du temps des rapports avec la clientèle. Ce fichier doit être mise à jour régulièrement et aussi les informations doivent être structurées en fonction des objectifs.

Pour qu'il garde son efficacité on doit le qualifier .Dans ce fichier on essaye d'avoir une rubrique concernant les contrats à la concurrence. Aussi une partie sur l'historique commercial.

Si la démarche du CRM est appliquée au niveau de la société d'assurance on aboutira à une augmentation du volume d'affaires de la branche transports, par l'attraction et la fidélisation des meilleurs clients.

## II. Fidélisation du client

La fidélisation doit se traduire par l'action de ces deux éléments suivants :

- la défense du portefeuille en vue de réduire le taux de chute des contrats. En faisant systématiquement le diagnostic des résiliations et en essayant de garder le contrat d'assurance aussi longtemps que possible ;
- la production d'affaires nouvelles auprès des clients déjà assurés pour augmenter *la multidétention*.

Nous pouvons mesurer la fidélisation des clients selon les types de polices souscrites par l'un ou une combinaison des éléments suivant :

- ancienneté des produits,
- la rentabilité,
- le volume des cotisations ou primes,
- dans certains cas le nombre de contrats détenus.

Sans être exhaustif nous pouvons citer quelques outils de fidélisation :

- une politique commerciale spécifique (des bonus ; le parrainage, la carte de fidélité, le numéro vert...)
- une politique de suivi des assurés ayant résilié leur contrat
- une célérité dans le règlement des sinistres avec professionnalisme ;
- une approche globale des besoins
- Une clause de participation bénéficiaire (PB)
- Aussi tenir compte de l'environnement sociologique surtout sur la mentalité des clients par l'envoi des cadeaux à un moment particulier.

- simplifier les procédures pour certaines polices par la délivrance des attestations d'assurances pré-signées dans l'ordre chronologique
- aussi la meilleure politique de fidélisation dans la gestion des sinistres comprend :
  - l'allègement et la célérité dans le paiement des sinistres,
  - dégager un budget annuel pour le règlement commercial

## SECTION II : STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE DISTRIBUTION

### I. Stratégie de distribution

En assurance les canaux de distribution sont très variés mais on peut les diviser en deux grandes catégories : la distribution traditionnelle et la distribution moderne.

#### MODE DE DISTRIBUTION DE L'ASSURANCE

DISTRIBUTION TRADITIONNELLE		DISTRIBUTION MODERNE	
INTERMEDIAIRES	GUICHETS/BUREAUX	DIRECT	NOUVEAUX RESEAUX
*AGENTS GENERAUX	*SOCIETES D'ASSURANCES	VENTE PAR TELEPHONE	VENTE DANS LES GRANDS MAGASINS
*COURTIER	ETABLISSEMENTS FINANCIERS	*VENTE PAR CORRESPONDANCE	VENTES CHEZ LES CONCESSIONNAIRES AUTOMOBILES
*PRODUCTEURS SALARIES	POSTE	VENTE PAR INTERNET	AGENCES DE VOYAGES IMMOBILIERES

#### A. Agents de production

##### **1-Le courtier**

C'est un commerçant il est mandataire de l'assuré. Il travaille avec les sociétés d'assurances de son choix. Son portefeuille lui appartient. Il doit le conseiller sur la réalisation de la police et cherche pour lui la meilleure couverture au meilleur prix. Sa rémunération est un pourcentage de la prime payée par le client et prélevée sur celle-ci.

Si le montant à couvrir est important pour être souscrit auprès d'une seule compagnie, le courtier peut s'adresser à plusieurs compagnies ou traiter avec une compagnie apéritrice qui se chargera de la cession d'une part du risque auprès d'autres compagnies aux mêmes conditions.

## **2-l'agent général**

Contrairement au courtier, son statut juridique le met dans la classe de la profession libérale. Aussi il est mandataire de la compagnie d'assurance. Toutefois il peut représenter d'autres compagnies pour la branche non commercialisée par la société .En général sa rémunération comporte une partie fixe et une autre variable (commissions).Son portefeuille appartient à la société mandante. En cas d'arrêt c'est-à-dire lorsqu'il veut quitter ou à la fin de son activité il a deux possibilités soit il cède son portefeuille à un autre agent soit s'il ne trouve personne la compagnie lui versera une indemnité compensatrice.

## **3-la compagnie AMSA :**

C'est finalement à elle que sont destinées les primes (moins les commissions) et c'est sa responsabilité qui est engagée pour couvrir les risques.

Pour faire face à ses engagements elle a l'obligation de constituer des réserves techniques, lesquelles sont placées dans les investissements immobiliers ou en achats d'actions où d'obligations...

Dans la pratique les assureurs africains, la plupart d'eux placent la plus grande part de leurs réserves techniques en comptes bancaires à terme qui sont une des seules formes de placement offrant un minimum de sécurité et de liquidité.

### **B. Mécanisme de souscription :**

Un client peut s'adresser, pour souscrire à une police d'assurance, tout aussi bien à un courtier, un agent qu'à une compagnie.

Le client a à sa disposition plusieurs types de polices pour la branche transports par exemple commercialisée par AMSA.

Nous avons :

1-En « **facultés** » :Nous savons que les marchandises importées ou exportées sont exposées aux risques multiples, dont les conséquences peuvent être onéreuses. Ces risques sont classés :

☞ En risques ordinaires de transport,

☞ En risques exceptionnels (guerre, grève et risques assimilés) qui peuvent entraîner :

.En avaries particulières (dommages et pertes matérielles et de poids subis par la marchandise en cours de transport)

.En avarie commune (un sacrifice volontaire ayant un résultat utile et fait par le capitaine du navire pour échapper à un danger menaçant à la fois et le navire et la cargaison.

En assurance facultés maritimes il existe deux types de garanties pour se prémunir de tels risques :

\* la garantie **TOUS RISQUES (annexe 4)** qui couvre les dommages et les pertes matérielles ainsi que les pertes de poids ou de quantité subis par les facultés assurées.

- la garantie **FAP SAUF** couvre les pertes et les dommages causés aux marchandises par l'un des événements énumérés dans la police tels que naufrage, chavirement, échouement du navire, abordage ou heurt.

Différents types de polices :

Il y a quatre (4) sortes de polices :

\***la police au voyage** couvre des marchandises et un trajet déterminés et convient donc pour les expéditions occasionnelles. La marchandise, sa valeur, le nom du navire, le port d'embarquement, le port de débarquement sont connus : le risque est bien délimité.

\***la police à alimenter** convient surtout pour l'exécution des contrats commerciaux comportant des expéditions échelonnées sur une période indéterminée. La valeur assurée ainsi que la destination sont connues à l'avance. Les conditions de garanties (tous risques ou FAP sauf) sont convenues au préalable et l'assuré établit une déclaration d'aliment pour chaque expédition.

\* **la police d'abonnement** est conclue d'avance et pour une période donnée, cette police a pour objet essentiel de couvrir automatiquement tous les envois faits par le même expéditeur, soit en principe, quels que soient les marchandises, les modes de transport et les lieux de départ ou destination, soit parfois, dans les limites fixées par la demande de l'assuré lui-même. (Pratique et souple, c'est le type de police le plus utilisé.)

\* **la police tiers chargeurs** conçue à l'usage des compagnies de navigation, des commissionnaires de transport et des transitaires..., c'est une police d'abonnement qui peut garantir les marchandises que leurs clients leur ont demandé d'assurer en même temps que de les transporter ou de les faire transporter.

## 2-En « **Corps** » :

-la *police d'assurance corps de pêche* (industrielle ou artisanale),

-la *police d'assurance corps de tous navires* (tels que les navires de commerce),

-la *police d'assurance des navires de plaisance* (corps et responsabilité)

-et la *police d'assurance responsabilité civile des propriétaires de navires*.

## 3-« **en Aviation** » :

-la *police d'assurance aéronef* (corps et responsabilité)

-la *police d'assurance Individuelle accident de courte durée* (voyage aérien)

## 4-« **en Marchandises transportées** » :

-la *police d'assurance des marchandises transportées par camion (MTC)*

### **-Tarification**

**En assurance faculté** le taux de prime est fonction de la nature des garanties demandées et des caractéristiques suivants :

-type d'emballage,

-l'âge et la nationalité du navire,

-la durée du voyage,

-les conditions de voyage,

-les transbordements éventuels,

-les prolongations de la durée des garanties à destination,

-les conditions de voyage,

- le type de marchandises

-et les résultats statistiques sur les marchandises et l'unité concernés

*En assurance corps de navire* AMSA fait partie du POOL AMCO dont le tarif est fonction principalement :

- du matériau de construction,
- de l'âge du navire,
- du tonnage
- et du type de couverture.

*En aviation* le tarif est du ressort des réassureurs de la compagnie.

*Pour les autres cas d'assurance* la cotation est établie sur la base du tarif de référence de la compagnie.

## **II.Stratégie de communication**

La communication est un élément indispensable pour l'image d'une compagnie d'assurance. En effet l'assureur doit communiquer afin de ne pas laisser le champ libre à la concurrence et éviter que son silence soit interprété de façon négative.

Ainsi par le biais de la communication la compagnie AMSA doit informer et influencer sa clientèle.

Pour bien réussir une stratégie de communication au niveau de AMSA il faut que une combinaison de deux aspects : internes et externes.

-Cette communication a pour but de sensibiliser le personnel de la compagnie sur l'importance de l'amélioration des relations avec la clientèle.

Donc le personnel devrait connaître les objectifs de la société et son plan commercial...

Ainsi les employés ne devraient pas être figés dans leur spécialité .Il faut qu'ils soient associés dans le processus de communication interne, du siège aux agences et délégations.

## RECOMMANDATIONS

Il ressort de notre analyse les recommandations suivantes :

- La mise en place d'un manuel de procédures adéquat et actualisé,
- Renforcement des ressources humaines ;
- La formation des acteurs commerciaux, de la production et de la gestion des sinistres ;
- Récupération des anciens clients par des actions commerciales appropriées;
- Réalisation d'affaires nouvelles surtout en assurances corps (corps de navire battant pavillon sénégalais, corps de pêche, bateaux de plaisance) ;
- Avoir une fiche technique sur nos produits et ceux des concurrents qui comprend des rubriques telles que les caractéristiques, tarifs, condition de paiement...
- Voir les produits non commercialisés par la compagnie par rapport au reste du marché;
- Renforcer l'outillage technique;
- Dans le cadre des innovation dans le secteur telles la mise en place du système « ORBUS 2000 » le responsable du département informatique doit suivre l'évolution des phases tests (la compagnie ne faisant pas partie) afin de mieux prévoir et adapter l'outil de production informatique aux nouvelles exigences des pratiques du marché.
- Avoir une stratégie de courtage par la sélection, la diversification la motivation de ces derniers quitte à augmenter le taux de commission;
- Compte tenu des évolutions considérables qu'a connues le transport maritime (généralisation de la conteneurisation, amélioration de la sécurité des navires, des communications et de la météorologie, meilleure organisation des ports etc.) qui réduisent la fréquence des sinistres ; donc la compagnie doit diminuer les taux de primes moyens

## CONCLUSION

Malgré une réorganisation qui se met en place progressivement au niveau de la compagnie, nous avons essayé de mener une étude sur la structure du portefeuille transport. Il ressort de notre diagnostic sur l'effritement du portefeuille tant du point de vue de la souscription que du nombre de polices la nécessité de mettre en place de nouvelles stratégies de reconquête du marché et des parts perdues. Nous avons principalement deux solutions directes et indirectes.

La première consiste :

- ⇒ à mener des actions auprès des clients. En faisant un audit de leur portefeuille.
- ⇒ à utiliser le nouveau produit mis en place par AMSA l'assurance CAUTION se produit comme un produit d'appel aussi bien pour l'automobile, les risques d'entreprises en particulier pour la branche transport.

Pour les clients occasionnels la nécessité d'avoir un argumentaire de vente pour une meilleure couverture possible compte tenu des limitations de responsabilité (**annexe 3**) en cas de sinistre les chances d'indemnisation sont minces contre le transporteur dont l'indemnité sera inférieure à la valeur des marchandises achetées avec les limitations au niveau des conventions internationales.

Des actions indirectes peuvent être menées auprès des auxiliaires de transport tels que les transitaires qui s'occupent souvent du dédouanement des marchandises appartenant à autrui pour la domiciliation de leurs polices tiers chargeurs par une approche globale de leur portefeuille.

Enfin nous sommes convaincus avec le professionnalisme et le dynamisme des dirigeants et du personnel de AMSA, le développement de l'agriculture (surtout la riziculture au niveau de la vallée), le développement de la pêche artisanale, la mise en place du système ORBUS pour la délivrance des attestations en ligne ce qui supprimera la fraude la société retrouvera sa place et une croissance sur son portefeuille transports.

## **LISTE DES ANNEXES**

1. Loi N° 83-47 du 18 Février 1983 rendant obligatoire la domiciliation de l'assurance ...
2. statistiques sur le chiffre d'affaire de la FSSA du marché
3. conventions internationales et les limitations de responsabilités du transporteur en fonction des différents modes de transport
4. Police française d'assurance maritime sur facultés (marchandises) : Garantie TOUS RISQUE
5. Le tableau des différents incoterms
6. Statistiques sur les importations du Sénégal par produits
7. Recommandations du conseil des Ministres des Assurances sur le délai transitoire et l'interdiction de délocalisation

## LOI N° 83-47 DU 18 FEVRIER 1983 PORTANT OBLIGATION D'ASSURANCE DES BIENS ET MARCHANDISES DE TOUTE NATURE A L'IMPORTATION AINSI QUE DES CORPS DE NAVIRE BATTANT PAVILLON SENEGALAIS ET RENDANT OBLIGATOIRE LA DOMICILIATION DE CETTE ASSURANCE AU SENEGAL

### EXPOSE DES MOTIFS

L'assurance des biens et marchandises importés ou exportés est un des traits fondamentaux caractérisant de nos jours le commerce international.

La nécessité d'assurer ces biens et marchandises contre les conséquences économiques de leur perte éventuelle et des dommages qu'ils pourraient subir au cours de leur transport est apparue du reste dès les premiers jours du commerce maritime en particulier, et s'est renforcée de nos jours avec la valeur élevée des biens transportés, conséquence notamment de l'intensification des échanges internationaux.

Sur ce point précisément, chacun connaît la situation de la plupart des pays en voie de développement dont les économies demeurant structurellement fondées sur la production et l'exportation d'un nombre relativement limité de matières premières et sur l'importation de tous les autres produits, de consommation comme d'équipement.

Cette situation se traduit par un volume d'échanges très élevés avec l'étranger, surtout pour un pays comme le nôtre qui de par sa situation géographique privilégiée, s'est traditionnellement révélé être un carrefour d'échanges.

L'assurance des biens et marchandises représente dans ces conditions une dépense importante et devrait être considérée par nos marchés d'assurances comme une branche offrant des perspectives très prometteuses, surtout si l'on y ajoute, l'assurance des corps de navire battant pavillon national.

Malgré ces perspectives, une très forte majorité de pays en voie de développement continuent à assurer auprès de l'étranger une part substantielle de leur commerce extérieur.

Cette pratique est due à différents facteurs qui sont souvent la conséquence de l'organisation du commerce international pendant la période coloniale et qui conduisent les négociants, soucieux naturellement de la garantie et de la rapidité dans les prestations attendues, à s'adresser auprès de certains milieux internationaux disposant de la compétence et des moyens appropriés.

Toutefois, ces facteurs expliquant la souscription de polices d'assurance à l'étranger doivent en fait être perçus non comme étant des causes mais plutôt des conséquences d'une situation donnée, et le sentiment dominant au sein des milieux économiques internationaux à l'heure actuelle est que les aptitudes professionnelles et les moyens qui semblent faire défaut dans les pays en voie de développement ne peuvent se développer que si l'occasion ou la possibilité en sont offertes aux techniciens de ces pays, notamment les assureurs, commissaires d'avaries, dispartcheurs, etc.

Partant de là, et sur la base d'études réalisées en matière d'assurance maritime par la Commission des Invisibles et du Financement lié au Commerce, le Conseil du Commerce et du Développement de la CNUCED, devait recommander aux pays en voie de développement d'insérer dans leurs législations nationales les mesures nécessaires tendant à faire couvrir en particulier leurs importations des biens et marchandises par leurs marchés nationaux d'assurances.

En effet, devant la nécessité de promouvoir ces marchés, il a été reconnu que cette promotion ne saurait s'opérer qu'à la seule condition que des mesures efficaces soient prises au niveau national au moyen d'une action réglementaire appropriée de la part des pouvoirs publics.

C'est dans ce cadre que se situe ce projet de loi soumis à votre attention, notre pays se proposant de se lancer par là dans une voie jalonnée déjà par les exemples et expériences d'un certain nombre de pays en voie de développement dont certains appartenant à la Conférence Internationale de Contrôle d'Assurances des Etats Africains (CICA) dont le Sénégal est membre.

Comme vous le constatez, ce projet de loi institue une triple obligation d'assurance :

**Article 3** : les conditions d'application de la présente loi, notamment les risques minima à garantir ainsi que les modalités d'établissement et de validité des documents justificatifs d'assurances, sont fixés par décret.

**Article 4** : toute infraction aux dispositions de l'article premier sera punie d'une amende égale à vingt pour cent de la valeur des marchandises ou facultés importées et d'un emprisonnement de deux à six mois ou de l'une de ces deux peines seulement.

En tout état de cause, les biens et marchandises objets de l'infraction ne pourront franchir le cordon douanier qu'après avoir satisfait à l'obligation d'assurance.

**Article 5** : toute infraction aux dispositions de l'article 2 sera punie d'une amende de 1 000 000 à 2 000 000 de francs CFA et d'un emprisonnement de trois à six mois, ou de l'une de ces deux peines seulement.

En tout état de cause, les corps de navires non assurés feront l'objet d'un retrait du rôle d'équipage jusqu'à satisfaction de l'obligation d'assurance.

**Article 6** : les infractions réprimées en application de l'article 4 sont constatées et poursuivies selon les règles applicables aux infractions à la réglementation douanière. Toutefois, il ne pourra être fait application des dispositions de l'article 245 du Code des douanes.

Sont habilités à constater les infractions visées à l'article 4, le Directeur général des douanes et les agents de services des douanes.

**Article 7** : en ce qui concerne les corps de navires obligation est faite à l'assureur de signaler les résiliations de délai, au retrait des rôles d'équipage des navires intéressés jusqu'à ce qu'il soit satisfait aux dispositions de l'article 2 ci dessus, sans préjudice de l'application des peines prévues à l'article 5 ci dessus.

**Article 8** : les infractions réprimées en application de l'article 5 sont constatées et poursuivies conformément aux dispositions de l'article 2 du code de la Marine Marchande, ainsi que l'article 3 du décret n° 77-1011 du 24 novembre 1977 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de la Marine Marchande.

**Article 9** : lorsque les faits réprimés en application des articles précédents sont imputables à une personne morale, les pénalités sont appliquées aux personnes physiques qui en sont les dirigeants ; mais la personne morale est d'office tenue responsable du paiement des condamnations pécuniaires et des frais.

La présente loi sera exécutée comme loi d'Etat.

Fait à Dakar, le 18 février 1983

Abdou DIOUF

Par le Président de la République

*Le premier Ministre*  
**Habib THIAM**



LA RESPONSABILITÉ DU TRANSPORTEUR SELON LES DIFFÉRENTS MODES DE TRANSPORT

MODE DE TRANSPORT	BASE DE RESPONSABILITÉ	TYPE DE RESPONSABILITÉ	LIMITES DE RESPONSABILITÉ	MOYENS D'EXONÉRATION
TRANSPORT MARITIME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loi du 18 juin 1966</li> <li>Convention de Bruxelles de 1924/1968</li> <li>Convention de Hambourg de 1978</li> </ul>	Faute présumée	<ul style="list-style-type: none"> <li>666,66 DTS par colis/2 DTS par kg</li> <li>823,97 DTS par colis/2 DTS par kg</li> <li>835 DTS par colis/2,5 DTS par kg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste de cas d'exonération</li> <li>Liste de cas d'exonération</li> <li>Exonération que l'on a pas connus de l'autre</li> </ul>
TRANSPORTS ROUTIERS NATIONALS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Article 103 du Code de commerce</li> </ul>	Obligation de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>FRF 90.- par kg ou FRF 12 000.- par tonne et limites dressees selon les envois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Force majeure</li> <li>Faute du cocontractant</li> <li>Vice de la marchandise transportée</li> </ul>
TRANSPORTS ROUTIERS INTERNATIONAUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convention CMR du 2 juillet 1961</li> </ul>	Obligation de résultat	833 DTS par kg	Idem que précédemment sauf conditions spéciales
TRANSPORTS FERROVIAIRES NATIONALS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Article 103 du Code de commerce</li> </ul>	Obligation de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>FRF 150.- par kg pour les envois normaux</li> <li>Envois express : FRF 160.- par kg</li> <li>avec une limite de FRF 4 500.- par colis perdu</li> <li>Conteneurs : FRF 90.- par kg FRF 12 000.- par tonne et limite de FRF 350 000.- par wagon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Force majeure</li> <li>Faute du cocontractant</li> <li>Vice propre de la chose transportée</li> </ul>
TRANSPORTS FERROVIAIRES INTERNATIONAUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convention CIM de Berne du 14 octobre 1890</li> </ul>	Obligation de résultat	17 DTS par kg	<ul style="list-style-type: none"> <li>mêmes causes que ci-dessus et conditions spéciales</li> </ul>
TRANSPORTS FLUVIAUX NATIONALS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Article 103 du Code de commerce</li> <li>Décret du 30 septembre 1996</li> <li>pos dans le cadre de la LOTI</li> </ul>	Obligation de résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Double limite :</li> <li>FRF 5 000.- par tonne de marchandise perdue ou avariée</li> <li>hors la limite du produit du nombre de tonnes chargées x par FRF 1 000.-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Force majeure</li> <li>Vice propre de la marchandise</li> <li>Faute du cocontractant</li> </ul>
T. FLUVIAUX RIENNAIS ET MOSELANS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loi allemande du 15 juin 1895 ("Binnenschiffahrtsgesetz")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>laisse une grande liberté contractuelle quant à la détermination des limites de responsabilité et des exonérations</li> </ul>		
TRANSPORTS AÉRIENS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convention de Vienne de 1979 modifiée par le Protocole de La Haye du 2 mars 1957</li> </ul>	Présomption de resp. personnel sur le transporteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>16,58 DTS par kg</li> <li>sauf déclaration d'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preuve que l'envoi n'a pas été touché pour éviter le dommage</li> <li>Faute de la personne lésée</li> </ul>
TRANSPORT POSTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Code des postes et Télécommunications</li> <li>Convention Universale Universelle de 1874</li> </ul>	Présomption de responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>de FRF 100.- à FRF 3 000.- pour les recommandés</li> <li>de FRF 305.- à 1 045.- pour les colis selon les envois</li> </ul>	

# POLICE FRANÇAISE D'ASSURANCE MARITIME SUR FACULTÉS (marchandises)

## Garantie "TOUS RISQUES"

(IMPRIMÉ DU 30 JUIN 1983 MODIFIÉ LE 16 FÉVRIER 1990, LE 22 OCTOBRE 1998 ET LE 1<sup>er</sup> JUILLET 2002)

**LOI APPLICABLE** : Le présent contrat est régi par la loi française et en particulier par les dispositions du Titre VII du Livre 1<sup>er</sup> du Code des Assurances relatif au contrat d'assurance maritime, qu'elles soient ou non rappelées dans la police.

## CHAPITRE I - DOMAINE D'APPLICATION DE L'ASSURANCE

### ARTICLE PREMIER. -

La présente assurance s'applique, dans les limites du voyage assuré, aux facultés ci-après désignées lorsqu'elles sont transportées ou prises en charge par des professionnels, transporteurs ou auxiliaires du transport, conformément aux usages reconnus du commerce.

### ARTICLE 2. -

Elle s'applique aux facultés neuves, préparées, emballées ou conditionnées pour l'expédition, chargées sur des navires de mer âgés de moins de 16 ans, de plus de 500 unités de jauge (G.T.) et ayant la première cote d'une Société de Classification membre à part entière de l'Association Internationale des Sociétés de Classification (I.A.C.S.).

Lorsque, à l'insu de l'assuré, les conditions ci-dessus relatives au navire ne sont pas remplies, la garantie sera néanmoins acquise, à charge pour l'assuré de le déclarer à l'assureur dès qu'il en a connaissance et moyennant surprime éventuelle.

### ARTICLE 3. -

1° La présente assurance ne s'applique pas :

- à la responsabilité quel qu'en soit le fondement que pourrait encourir l'assuré ou tous les autres bénéficiaires de l'assurance, tant de leur fait que du fait des facultés assurées, à l'égard de tiers ou de co-contractants ;
- aux conséquences des obstacles apportés à l'exploitation ou à l'opération commerciale de l'assuré et des autres bénéficiaires de l'assurance ;
- aux facultés faisant l'objet d'un commerce prohibé ou clandestin.

2° La présente assurance s'applique uniquement :

- si le navire transporteur détient le "certificat de gestion de la sécurité" ("safety management certificate"),
- et si la Compagnie possède "l'attestation de conformité" ("document of compliance") documents prescrits par la Convention SOLAS 1974 modifiée, instituant le "Code international de gestion de la sécurité", dit "Code ISM".

Toutefois, lorsque le navire transporteur et la Compagnie ne détiennent pas les documents ci-dessus énoncés, la situation du navire au regard de la réglementation du Code ISM sera pas opposée, soit à l'assuré, soit au porteur des documents d'assurance, s'il était qu'il ne pouvait pas, dans la pratique habituelle des affaires, connaître cette situation.

Le terme Compagnie désigne le propriétaire du navire ou tout autre organisme ou personne, telle que l'armateur-gérant ou l'affrètement "coque nue", auquel le propriétaire du navire confie la responsabilité de l'exploitation du navire et qui, en assumant cette responsabilité acquies des tâches et des obligations imposées par le Code ISM.

### ARTICLE 4. -

L'assurance ne peut produire ses effets s'il est établi qu'avant la conclusion du contrat la nouvelle d'un événement concernant les facultés assurées était parvenue au lieu de la souscription de la police ou au lieu où se trouvait l'assuré, sans qu'il soit besoin d'établir la preuve que l'assuré en avait personnellement connaissance.

## CHAPITRE II - ÉTENDUE DE L'ASSURANCE

### 1 — GARANTIES

#### ARTICLE 5. -

Sont garantis les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités subis par les facultés assurées.

Toutefois :

1° le manquant de tout ou partie du contenu d'un colis n'est à la charge de l'assureur que si des traces d'effraction ou de bris ont été constatées dans les formes indiquées à l'article 17. La disparition d'un ou de plusieurs colis entiers n'est à sa charge que sur présentation d'un certificat ou de tout autre document établissant la non-livraison définitive ;

2° les facultés chargées sur le pont ou dans les superstructures de navires ou d'embarcations non munis d'installations appropriées pour ce type de transport ne sont garanties que si les dommages et pertes matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités sont causés par un des événements figurant dans l'énumération limitative ci-après : naufrage, chavirement ou échouement du navire ou de l'embarcation ; incendie ou explosion ; raz de marée ; foudre ; abordage ou heurt du navire ou de l'embarcation contre un corps fixe, mobile ou flottant y compris les glaces ; chute d'aéronefs ; voie d'eau ayant obligé le navire ou l'embarcation à entrer dans un port de refuge et à y décharger tout ou partie de sa cargaison ; chute du colis assuré lui-même pendant les opérations maritimes d'embarquement, de transbordement ou de débarquement. Elles sont garanties, en outre, moyennant surprime, contre les dommages et pertes provenant de jet à la mer, d'enlèvement par la mer ou de chute à la mer à condition que l'assuré déclare à l'assureur leur chargement sur le pont ou dans les superstructures dès qu'il en a lui-même connaissance.

#### ARTICLE 6. -

Sont également garantis, à concurrence de leur montant, proportionnellement à la valeur assurée, les frais figurant dans l'énumération limitative ci-après, à moins qu'ils ne résultent d'une exclusion énoncée à l'article 7 :

1° les frais raisonnablement exposés en vue de préserver les facultés assurées d'un dommage ou d'une perte matériels garantis ou de limiter ces mêmes dommages et pertes ;

2° les frais raisonnablement exposés en cas d'interruption ou de rupture de voyage, pour le déchargement, le magasinage, le transbordement et l'acheminement des facultés assurées jusqu'au lieu de destination désigné dans la police, à condition que de tels frais n'aient pas été encourus par suite de la défaillance financière des propriétaires, armateurs ou affrêteurs du navire transporteur ;

3° la contribution des facultés assurées aux avaries communes ainsi que les frais d'assistance, l'assureur acceptant en outre, de se substituer à l'assuré pour verser

la contribution provisoire ou pour fournir la garantie de paiement de la contribution d'avaries communes et des frais d'assistance.

### 2 — EXCLUSIONS

#### ARTICLE 7. -

Sont exclus les dommages et pertes matériels, les pertes de poids ou de quantités subis par les facultés assurées et résultant de :

1° confiscation, mise sous séquestre, réquisition, violation de blocus, contrebande, saisie conservatoire, saisie-exécution ou autres saisies, l'assureur demeurant également étranger à la caution qui pourrait être fournie pour libérer de ces saisies les facultés assurées ;

2° fautes intentionnelles ou inexcusables de l'assuré et de tous autres bénéficiaires de l'assurance, de leurs préposés, représentants ou ayants droit ;

3° vice propre des facultés assurées ; vers et vermines sauf s'il s'agit d'une contamination survenue pendant le voyage assuré ; influence de la température atmosphérique ; freinte de route en usage ;

4° absence, insuffisance ou inadaptation :

- de la préparation, de l'emballage ou du conditionnement de la marchandise,

- du calage ou de l'arrimage de la marchandise à l'intérieur d'une unité de charge lorsqu'ils sont effectués par l'assuré, ses représentants ou ayants-droit ou lorsqu'ils sont exécutés avant le commencement du voyage assuré ;

5° retard dans l'expédition ou l'arrivée des facultés assurées à moins qu'il ne résulte du naufrage, du chavirement ou de l'échouement du navire ou de l'embarcation ; d'incendie ou d'explosion ; d'abordage ou de heurt du navire ou de l'embarcation contre un corps fixe, mobile ou flottant y compris les glaces ; de chute d'aéronefs ; de voie d'eau ayant obligé le navire ou l'embarcation à entrer dans un port de refuge et à y décharger tout ou partie de sa cargaison ;

6° effets directs ou indirects d'explosion, de dégagement de chaleur, d'irradiation ou de toute autre source d'énergie nucléaire consécutifs à une modification de structure de noyau de l'atome ou de la radioactivité ainsi que de tous effets de radiation provoqués par l'accélération artificielle des particules dans leur utilisation ou leur exploitation tant civile que militaire ;

7° a) guerre civile ou étrangère, hostilités, représailles, torpilles, mines et tous autres engins de guerre, et généralement tous accidents et fortunes de guerre, ainsi qu'actes de sabotage ou de terrorisme ayant un caractère politique ou se rattachant à la guerre ;

b) captures, prises, arrêts, saisies, contraintes, molestations ou détentions par tous gouvernements et autorités quelconques ;

c) émeutes, mouvements populaires, grèves, lock out et autres faits analogues ;

d) piraterie ayant un caractère politique ou se rattachant à la guerre.

## CHAPITRE III - TEMPS ET LIEU DE L'ASSURANCE

#### ARTICLE 8. -

Sauf convention contraire, l'assurance commence au moment où les facultés assurées visées à l'article 2 quittent les magasins au point extrême de départ du voyage assuré et finit au moment où elles entrent dans les magasins du destinataire, de ses représentants ou ayants-droit au lieu de destination dudit voyage. Sont considérés comme magasins du destinataire, de ses représentants ou ayants-droit, tout endroit, leur appartenant ou non, où ils font déposer les facultés à leur arrivée.

#### ARTICLE 9. -

Sans qu'il soit pour autant dérogé aux dispositions de l'article 11, l'assurance demeure acquise, moyennant surprime éventuelle, en tous cas de modification ou

de prolongation de la durée normale du voyage assuré, intervenue sans le fait de l'assuré ou des bénéficiaires de l'assurance.

#### ARTICLE 10. -

Toute prise de livraison des facultés garanties effectuée par l'assuré et par tous autres bénéficiaires de l'assurance, leurs préposés, représentants ou ayants droit, avant le moment où l'assurance doit se terminer conformément aux dispositions du présent chapitre, met fin à celle-ci.

#### ARTICLE 11. -

La durée de l'assurance ne peut excéder un délai de 60 jours calculé depuis la fin du déchargement des facultés assurées du dernier navire de mer.

## CHAPITRE IV - VALEUR ASSURÉE

#### ARTICLE 12. -

La valeur assurée, qui doit être justifiée en cas de sinistre, ne peut excéder la plus élevée des sommes déterminées comme il est indiqué ci-après :

1° soit par le prix de revient des facultés assurées au lieu de destination, majoré du profit espéré ;

2° soit par la valeur à destination à la date d'arrivée, telle que déterminée par les cours usuellement publiés ;

3° soit par les dispositions figurant au contrat de vente ;

4° soit par la valeur de remplacement lorsqu'il s'agit de biens manufacturés, à condition qu'il soit en outre justifié du remplacement effectif par la production des factures correspondantes.

# ANNEXE 5

NOM DES INCOTERMS	Type de Transport	Vente départ : D Vente Arrivée : A
EXW : Ex Works <i>Départ Usine</i>	Tous	D
FOB : Free on Bord <i>Franco à Bord</i>	Maritime	D
FAS : Free alongside Ship <i>Franco le long du navire</i>	Maritime	D
FCA : Free Carrier <i>Franco transporteur</i>	Tous	D
CFR : Cost and Freight <i>Coût et Fret</i>	Maritime	D
CIF : Cost Insurance Freight <i>CAF : Coût Assurance Fret</i>	Maritime	D
CPT : Carriage Paid to <i>Port payé jusqu'à</i>	Tous	D
CIP : Carriage and Insurance Paid to <i>Port payé, y compris assurance jusqu'à</i>	Tous	D
DAF : Delivered at Frontier <i>Rendu frontière</i>	Tous	A
DES : Delivered ex Ship <i>Rendu ex navire</i>	Maritime	A
DEQ : Delivered ex Quay <i>Rendu à quai</i>	Maritime	A
DDU : Delivered duty Unpaid <i>Rendu droits non acquittés</i>	Tous	A
DDP : Delivered duty Paid <i>Rendu droits acquittés</i>	Tous	A

# ANNEXE 6

## Importations par produits regroupés (valeurs CAF en millions de FCFA)

	2001	2002	2003	2004	2005
PRODUITS LAITIERS	28 427	25 000	31 387	37 544	43 517
FRUITS ET LEGUMES COMESTIBLES	20 682	21 478	20 946	24 430	24 337
CAFE	140	141	287	303	278
THE	8 006	4 825	4 701	3 811	3 553
FROMENT ET METEIL	31 344	32 325	30 660	41 466	35 933
MAIS	5 170	8 302	8 454	6 607	8 760
RIZ	104 270	120 140	118 083	117 305	132 907
MIL ET SORGHO	2	10	4	7	390
AUTRES CEREALES	2	2	5	170	3
HUILES ET GRAISSES ANIMALES ET VEGETALES	39 840	34 842	58 657	58 750	58 298
CONSERVES DE VIANDE ET DE POISSON	497	772	530	776	884
SUCRES BRUTS ET RAFFINES	15 618	9 302	9 150	4 318	15 316
AUTRES PRODUITS SUCRES	3 679	4 179	4 824	4 405	5 609
CONSERVES DE FRUITS ET LEGUMES	4 003	5 259	5 779	6 776	7 151
VINS ET VERMOULTS	2 559	3 272	3 254	2 695	2 583
AUTRES BOISSONS	2 571	2 815	3 461	3 929	6 271
TABAC BRUT ET FABRIQUE	16 389	18 934	24 552	14 139	15 678
HUILES BRUTES DE PETROLE	123 383	128 565	163 749	178 021	203 433
AUTRES PRODUITS PETROLIERS	88 740	69 548	83 417	100 439	123 209
PRODUITS CHIMIQUES ORGANIQUES ET INORGANIQUES	26 635	29 892	25 483	28 700	25 938
PRODUITS PHARMACEUTIQUES	41 505	48 200	46 538	52 845	53 244
ENGRAIS	3 903	10 530	8 166	15 073	7 762
TEINTURE VERNIS ET PEINTURE	4 416	4 246	4 083	4 218	4 365
PARFUMERIE	3 495	3 418	3 050	3 474	4 073
PRODUITS DES INDUSTRIES PARACHIMIQUES	34 371	33 153	34 524	36 494	35 983
MATIERES PLASTIQUES ARTIFICIELLES	43 708	46 570	42 750	51 873	56 947
PNEUS ET CHAMBRES A AIR	7 884	8 567	7 339	8 539	7 506
BOIS ET OUVRAGES	20 807	23 041	21 335	28 471	27 411
PAPIERS CARTONS ET APPLICATIONS	35 306	34 980	35 086	35 355	40 184
FILES ET FILS TEXTIL	3 396	3 429	3 065	2 798	3 146
TISSUS ARTIFICIELS SYNTHETIQUES	5 787	5 228	4 893	5 732	5 878
TISSUS DE COTON NON IMPRIMES	5 266	5 157	4 688	5 385	3 452
TISSUS DE COTON IMPRIMES	3 094	2 604	3 088	3 834	3 536
AUTRES TISSUS	3 829	3 602	3 408	4 801	4 295
ARTICLES EN TISSUS	12 920	11 447	10 547	12 043	15 119
SACS EMBALLAGE	1 014	2 119	1 926	2 390	4 087
CHAUSSURES	3 983	3 868	4 333	5 269	6 384
PIERRE CERAMIQUE ET VERRE	18 980	22 811	22 218	25 022	26 482
METALX COMMUNS	43 005	44 170	52 533	76 922	86 146
TUBES TUYAUX ET ACCESSOIRES	6 598	5 337	10 297	15 413	6 818
ARTICLES DE MENAGE HYGYENE EN METAL	1 727	1 593	1 534	1 656	1 516
AUTRES OUVRAGES EN METAUX COMMUNS	26 367	20 671	15 311	19 087	20 645
OUTILLAGE QUINCAILLERIE	3 808	3 661	3 024	3 501	3 469
MEUBLES ET DIVERS EN METAL	3 462	3 449	4 784	6 187	5 157
MOTEURS ET MACHINES A MOTEURS	13 551	19 023	10 756	11 695	12 909
MACHINES ET APPAREILS POUR AGRICULTURE	3 463	3 405	2 217	4 179	9 517
MACHINES ET APPAREILS POUR INDUSTRIES ALIMENTAIRES	4 074	5 259	6 884	4 896	5 941
MACHINES ET APPAREILS POUR AUTRES INDUSTRIES	32 837	37 561	31 491	28 599	32 467
AUTRES MACHINES ET APPAREILS	126 017	131 630	122 905	131 286	149 116
AUTOMOBILES ET CAR'S	50 245	53 510	46 725	35 744	60 794
CAMIONS CAMIONNETTES	18 012	27 083	19 184	16 090	14 789
PIECES DETACHEES AUTOMOBILES	11 380	12 122	9 789	8 883	11 457
AUTRES VEHICULES TERRESTRES	21 962	27 988	20 779	20 501	19 411
AUTRES MATERIELS DE TRANSPORT	5 361	55 541	10 103	5 961	37 784
OPTIQUE HORLOGERIE MATERIEL SCIENTIFIQUE	18 277	17 928	14 947	23 275	19 049
AUTRES PRODUITS	117 046	125 908	144 407	155 797	175 781
TOTAL	1 282 813	1 389 412	1 386 092	1 507 879	1 696 668

# CIMA

## CONSEIL DES MINISTRES DES ASSURANCES

RECOMMANDATION N° ...../CMA/P/CE/CIMA

### Le Conseil des Ministres,

- Vu le traité instituant une Organisation intégrée de l'Industrie des Assurances dans les Etats Africains, notamment en son article 1, alinéas (1), (2), (3) ;
- Vu les articles 3, 278, 308, 333-3 du code des assurances des Etats membres de la CIMA ;
- Conscient de la nécessité de promouvoir le développement des Industries Nationales d'Assurances ;
- Vu la nécessité d'augmenter la rétention des compagnies locales ;

### Recommande :

1°) d'entreprendre, s'il y a lieu, des démarches auprès des partenaires au développement, en vue d'obtenir un délai transitoire avant d'aboutir à une éventuelle abrogation des réglementations nationales instituant une obligation de domiciliation de l'assurance des facultés à l'importation ;

2°) de veiller à la stricte application des dispositions du code des assurances interdisant la souscription d'une assurance directe à l'étranger des risques situés sur le territoire d'un Etat membre et d'une manière générale, de proscrire toute technique de délocalisation directe ou indirecte de l'assurance de ces risques.

Fait à Cotonou, le 17 AVRIL 1997

Le Président

  
M. N'Goran NIAMIEN

## BIBLIOGRAPHIE

### **OUVRAGES GENERAUX**

AXA Befec-Price waterhouse, GESTION ET ANALYSE FINANCIERE, 2 rue Châteaudun 75009 Paris, L'ARGUS, édition SECURITAS, 1994, nbre de pages 68.

MARCQ J., Risques et assurances transports, 31-35 rue Froidevaux 75014 Paris, l'ARGUS, édition l'ARGUS DE L'ASSURANCE, 2003, nbre de pages 555

KOTLER P. & DUBOIS B. ,Marketing Management,15 rue saussier-leroy 75017 Paris, PUBLI-UNION 8<sup>e</sup> édition, juillet 1994,nbre de pages 742 .

LATRASSE M., L'ANALYSE DES COMPTES DES SOCIETES D'ASSURANCES, Paris ENAss-AEA, mars 2004, nbre de pages 53, ISBN 2-28120-060-3, ISSN 1274-9980

CODE DES ASSURANCES DES ETATS MEMBRES DE LA CIMA, LA FANAF EDITIONS,3<sup>e</sup> édition 2004

### **REVUES**

L'ARGUS DE L'ASSURANCE, N° 6961,20 Janvier 2006, p26 à 30

L'ARGUS DE L'ASSURANCE, N° 6986,14 juillet 2006, p28 à 32

JEUNE AFRIQUE, N°2374-DU 9 AU 15 JUILLET 2006, p48 à 78

Bulletin d'information Economique N° 721-Semaine du 13 au 20 juillet 2006/ISSN N° 0860-4202

### **DIVERS**

ZOURDANI M., MARKETING EN ASSURANCE, IIA Février 2006

YEATMAN J., ASSURANCES TRANSPORTS ET AVIATION, IIA, Octobre 2005.

MARIADASSOU R., Cours de contrôle sur pièces et sur place, IIA 2006.

SECK A., Cours de contrôle sur pièces et sur place, IIA 2004

[www.lesoleil.sn/article.php3?id\\_article=2721](http://www.lesoleil.sn/article.php3?id_article=2721)

[www.maritimelife.ca](http://www.maritimelife.ca)

[www.google.com](http://www.google.com)

# TABLE DES MATIERES

PAGES

Introduction Générale

## CHAPITRE PRELIMINAIRE

### SECTION I : LES CONCEPTS DE BASE

#### I. HISTORIQUE

- A. Origine de la stratégie 6
- B. Définition de la stratégie 6
- C. Etapes de l'évolution de la stratégie 6

#### II. PROCESSUS DE DECISION

- A. Les Décisions stratégiques 9
- B. Place de la stratégie dans la compagnie 10

### SECTION II : LA DEMARCHE STRATEGIQUE

- A. FORMULATION DE LA STRATEGIE 11
- B. MISE EN ŒUVRE 12

## 1<sup>ERE</sup> PARTIE : SITUATION DE LA BRANCHE TRANSPORT

### CHAPITRE I : L'ASSURANCE TRANSPORT AU SENEGAL ET DANS LE MONDE

#### SECTION I : SITUATION INTERNATIONALE

- I. ROLE ET SPECIFICITES DE L'ASSURANCE TRANSPORT 15
  - A. Fonction 15
  - B. Particularité 15
- II. EVOLUTION DES PRIMES DANS LE MONDE 17

#### SECTION II : SITUATION DE LA BRANCHE TRANSPORT DANS L'ESPACE CIMA

- I. CADRE REGLEMENTAIRE 19
- II. EVOLUTION DU MARCHÉ



## **2<sup>EME</sup> PARTIE : NECESSITE D'UNE STRATEGIE DE RELANCE**

### **CHAPITRE I : MENACES ET OPPORTINUTES SUR LE PORTEFEUILLE**

#### **SECTION I : MAINTIEN DE LA LOI SUR LA DOMICILIATION**

#### **SECTION II : LES PROBLEMES DE LA CONCURRENCE ET LES REGLES DE L'OMC**

### **CHAPITRE II : SOLUTIONS STRATEGIQUES DE CROISSANCE**

#### **SECTION I : STRATEGIE DE POSITIONNEMENT**

##### **I. Gestion de la relation Client**

46

##### **II. Fidélisation du Client**

47

#### **SECTION II : STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE DISTRIBUTION**

##### **I. Stratégie de distribution**

49

###### **A. Agent de production**

49

###### **B. Mécanisme de souscription**

50

##### **II. Stratégie de communication**

53

#### **Recommandations**

#### **Conclusion**